

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління

ВЕРХОМІЙ Ангеліна Юріївна

УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи ПТБДмз-11

А.Ю.Верхомій _____

Науковий керівник:

к.е.н., доцент І.А. Крисоватий _____

ТЕРНОПІЛЬ-2022

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ: СУТНІСТЬ І ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ	
1.1. Мале підприємництво в Україні та його роль у розвитку вітчизняної економіки	7
1.2. Економічна стійкість підприємства: поняття, чинники впливу та складові	13
1.3. Важелі забезпечення економічної стійкості суб'єктів малого бізнесу під час війни	18
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧО-ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «МОДНИЦЯ» ТА ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ	
2.1. Аналіз ринку жіночого одягу в Україні та основних чинників впливу на нього	27
2.2. Характеристика місцевого ринку жіночого одягу як середовища забезпечення стійкості виробника	36
2.3. Оцінка складових економічної стійкості ВТП «Модниця».....	41
Висновки до розділу 2	
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ВИРОБНИЧО-ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	
3.1. Формування стратегії розвитку підприємства як засіб забезпечення його економічної стійкості	51
3.2. Удосконалення засобів просування швейної продукції на ринку...	59
Висновки до розділу 3	64
ВИСНОВКИ	67
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	83

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сьогодні в Україні вкрай складна економічна ситуація. Вона викликана не лише тими проблемами в економіці, які спричинені тривалою економічною стагнацією, наявністю реальних і потенційних загроз, COVID-пандемією, але й жахливими руйнуваннями підприємств, об'єктів виробничої та логістичної інфраструктури внаслідок віроломного вторгнення росії на територію нашої держави і триваючою війною. За офіційними даними керівництва нашої держави станом на жовтень місяць 2022 року в Україні внаслідок воєнних дій знищено близько 40% її економічного потенціалу.

За складних умов нестабільності зовнішнього середовища підприємств, їх внутрішніх проблем, пов'язаних зі значним подорожчанням енергоносіїв, зростанням вартості сировинно-матеріальних ресурсів та ін., питання забезпечення їх економічної стійкості та пристосованості до таких умов функціонування, а часто, просто виживання, набувають пріоритетного значення. Підприємствам досить важко вийти на стратегічну траєкторію розвитку. Перед ними стоять питання щодо необхідності не просто вирішення проблем стимулювання споживчого попиту, розширення ринків збуту, оптимізації цінової політики, а критичної оцінки стратегій свого розвитку, можливості забезпечувати економічну стійкість у тривалій перспективі, незважаючи на вплив на суб'єкти господарювання певних дестабілізуючих чинників.

Економічна стійкість як поняття відображає потенційні можливості підприємства повернутися у стан рівноваги, яка здатна забезпечити йому позитивну динаміку функціонування або можливість не виходити за межі встановлених границь. Тобто економічна стійкість за своєю сутністю не є відображенням статичного стану підприємства, а певних коливань економічних показників його діяльності, але у межах встановлених норм.

Для забезпечення економічної стійкості підприємству необхідно враховувати вплив на його діяльність цілого ряду дестабілізуючих чинників внутрішнього та зовнішнього середовища та досягти найбільш раціонального використання його наявних ресурсів.

Проблеми економічної стійкості функціонування підприємства були об'єктом дослідження зарубіжних та вітчизняних науковців. Зокрема, в зарубіжній економічній літературі питання теоретичного підґрунтя економічної стійкості підприємств та чинників впливу на неї знайшли відображення у працях А.Золотова, Дж.Хейвуда, С.Анохіна, С.Бараненко, В.Шеметова, А.Романової [1; 4; 20; 52; 72]. Серед вітчизняних економічних теоретиків і практиків питання сутності та елементів забезпечення економічної стійкості підприємств відображені в науковому доробку О.Іванової, В.Іванова, П.Жукова, Л.Лігоненко, Ю.Цямрюка, В.Ячменьової, О.Ареф'євої, Д.Городинської, В.Василенка, М.Білика, С.Ткаченка, О.Харитонової, Р.Фещура, Х.Барановської та багатьох інших [3; 22; 23; 33; 66; 69; 71; 74; 78; 79].

Разом з тим, наукові розробки багатьох авторів не в повній мірі торкаються проблематики забезпечення економічної стійкості функціонування підприємств малого бізнесу в достатньо нестійкому зовнішньому ринковому середовищі. До таких підприємств належить досліджуване нами виробничо-торгівельне підприємство з пошиття жіночого одягу. Тому вважаємо за доцільне зупинитись на дослідженні питань формування механізму забезпечення стійкості малих підприємств, управління їх економічною стійкістю, розробки практичних рекомендацій його удосконалення. Саме цим обумовлений вибір теми кваліфікаційної роботи, визначена її актуальність.

Мета кваліфікаційної роботи: на основі систематизації та розвитку теоретичних положень управління економічною стійкістю підприємств, аналізу діяльності підприємства з пошиття та реалізації жіночого одягу сформулювати пропозиції щодо підвищення ефективності управління економічною стійкістю в умовах нестійкого ринкового середовища.

Для досягнення поставленої мети кваліфікаційної роботи слід вирішити такі **завдання**:

- 1) дослідити місце малого бізнесу в економіці України;
- 2) вивчити сутність економічної стійкості, її види та чинники впливу на неї;
- 3) охарактеризувати важелі впливу на економічну стійкість малого бізнесу в умовах війни;
- 4) проаналізувати загальнодержавний та місцевий ринки жіночого одягу;
- 5) охарактеризувати складові елементи економічної стійкості досліджуваного швейного підприємства;
- 6) обґрунтувати пропозиції щодо підвищення економічної стійкості підприємства.

Об'єкт дослідження: діяльність виробничо-торговельного підприємства «Модниця» СПД ФО Кельбель Н.А. та Кельбель А.Б.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні питання підвищення ефективності управління економічною стійкістю виробничо-торговельного швейного підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою проведеного дослідження є наукові концепції, теоретичні розробки вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері економічного аналізу діяльності виробничих і торговельних підприємств, менеджменту, маркетингу та практичний досвід функціонування швейних підприємств, який знайшов відображення у публічних джерелах.

Конкретними методами дослідження, використаними нами при виконанні кваліфікаційної роботи, є: метод структурно-логічного аналізу, метод структурного групування і статистичних порівнянь; метод ситуаційного аналізу; графічні методи дослідження та ін.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає у:

- класифікації чинників впливу на економічну нестабільність малих підприємств залежно від місця та природи їх походження;

- систематизації важелів впливу на економічну стійкість малого бізнесу в умовах воєнних дій;
- авторському трактуванні поняття «економічна стійкість підприємства»;
- формулюванні функціональних стратегій підприємства у сфері виробництва і торгівлі.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання у практичній діяльності виробничо-торговельного підприємства «Модниця» пропозицій автора щодо використання *ABC*-аналізу при формуванні виробничої програми підприємства; використанні відеореклами як засобу просування товарів на ринку.

Апробація результатів досліджень. Теоретичні положення кваліфікаційної роботи щодо забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах воєнного стану оприлюднені на II Міжнародній науково-практичній конференції «Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів» (26-28 травня 2022 р., м.Тернопіль, ЗУНУ) [9], а питання систематизації впливу основних чинників на ринок жіночого одягу в Україні – на VII Науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі (21 жовтня 2022 р., м.Тернопіль, ЗУНУ) [10].

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел, додатків. Зміст роботи викладений на 82 сторінках, містить 11 таблиць, 11 рисунків. Перелік першоджерел включає 86 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ: СУТНІСТЬ І ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ

1.1. Мале підприємництво в Україні та його роль у розвитку вітчизняної економіки

Великі бізнесові структури, міжнародні компанії, корпорації та холдинги, які функціонують сьогодні у переважній більшості економічно розвинутих країн, розпочинали свою діяльність з невеликих майстерень, цехів, фабрик, магазинів, тобто з малого бізнесу. В національній економіці будь-якої країни і сьогодні малий бізнес відіграє надзвичайно важливу роль. Вона обумовлена властивими малому бізнесу функціями, сформованими під впливом різних чинників.

Насамперед, важко переоцінити вклад малого підприємництва у формування вільного конкурентного ринкового середовища. Конкуренція є відображенням відносин змагальності між суб'єктами господарювання, які, самостійно обираючи вид діяльності та його масштаб, стимулюють виробництво необхідних споживачам товарів, обмежують можливості один одного щодо впливу на умови обігу товарів на певному ринку. За таких умов ринкова діяльність окремих суб'єктів набуває динамізму, а ймовірні ризики бізнесової діяльності є своєрідним двигуном економічного розвитку. Малий бізнес практично не піддається монополізації, оскільки будь-яке окремо взяте мале підприємство не має такої ринкової сили і ваги, щоб претендувати на монополні позиції на ринку. Відсутність монополізації є гарантією

пришвидшення технічного розвитку, спричиненого, у свою чергу, боротьбою кожного виробника за ресурси, споживачів, технології, капітали та ін.

Також, малий бізнес внаслідок швидкої реакції на зміну ринкової кон'юнктури, зміни споживчих запитів, технологій, використовуваних ресурсів, надає ринковій економіці помітної гнучкості. Така риса малого підприємництва сьогодні особливо актуальна через швидку диференціацію та індивідуалізацію споживчого попиту, зростання асортименту пропонованих виробниками товарів і послуг. Гнучкість малого бізнесу чітко проглядається й у досліджуваній нами галузі – швейній, у якій підприємства для забезпечення економічної стійкості функціонування та конкурентоспроможності повинні швидко реагувати на зміну споживчого попиту, продиктованого низкою причин.

Важливим є внесок малого підприємництва у здійснення своєрідного «прориву» у багатьох важливих напрямках науково-технічного прогресу, насамперед в інформаційній сфері, в галузі електроніки, цифрових технологій та ін. Малі підприємства здатні дуже швидко реалізовувати новітні технічні та комерційні ідеї, випускати наукомістку продукцію. Наприклад, у США на сектор малого підприємництва припадає близько половини науково-технічних розробок.

Звичайно, малий бізнес, створюючи нові робочі місця та поглинаючи надлишкову робочу силу під час економічних криз, робить вагомий внесок у розв'язання проблеми зайнятості населення. Під час економічного спаду, коли великі підприємства скорочують робочі місця, дрібні фірми інколи спроможні не лише зберегти існуючі, але й створити нові.

Малий бізнес є основою формування середнього класу в будь-якій державі. Тому його функція полягає в демократизації ринкових відносин, у пом'якшенні соціальної напруги в суспільстві, послабленні тенденцій до соціальної поляризації, яка властива ринковій економіці, розширенні соціальної бази ринкових реформ. Будь-які реформи приречені на невдачу без орієнтації на середній клас як соціальну базу ринкового середовища.

Розвиток малого бізнесу в ринковій економіці не може відбуватись ізольовано. Малі підприємства взаємодіють із великими та середніми суб'єктами підприємництва, державними інституціями, громадським сектором. Вони складають невід'ємний структурний елемент сучасної ринкової економіки. Одна з причин успішного розвитку малого підприємництва в країнах із розвинутою економікою полягає в тому, що велике виробництво не протиставляється малому. Домінуючим є принцип кооперування великих і малих підприємств та фірм, причому перші не ведуть себе з позицій «старшого брата», а функціонують на засадах взаємного доповнення.

В нинішніх умовах роль малого підприємництва зростає, воно є одним із найважливіших чинників розвитку суспільства з ринковою економікою. Найважливіша функція малого підприємництва полягає у сприянні соціально-політичній та економічній стабільності суспільства. Така функція реалізовується малим бізнесом за рахунок швидкого обертання капіталів, відсутності потреби у значних стартових інвестиціях, можливості стимулювати розвиток економічної конкуренції. В умовах нестабільності це особливо важливо з огляду на обмеженість фінансових ресурсів.

Враховуючи викладене, можемо стверджувати, що мале підприємництво є невід'ємною рисою будь-якої ринкової системи господарювання, без якого економіка та й суспільство загалом не можуть не лише успішно розвиватись, а й взагалі існувати. Зрозуміло, що великі підприємства, безперечно, визначають рівень науково-технічного, технологічного та виробничого потенціалу економіки країни. Але малий бізнес є основою розвитку країни як найбільш динамічна, наймасовіша та найбільш гнучка форма економічного життя. У секторі малого підприємництва створюється основа для розвитку середнього та великого бізнесу внаслідок обертання значного обсягу трудових, матеріальних, фінансових, інформаційних та інших ресурсів.

З огляду на важливість малого підприємництва для економіки будь-якої держави з ринковою економікою, наведемо показники його діяльності в Україні (табл.1.1). За даними таблиці можемо відзначити, що за останні п'ять років

чисельність зайнятих працівників на малих підприємствах України зросла на 7% (1775,2/1658,9 x 100 - 100), а чисельність зайнятих працівників у бізнесі фізичних осіб-підприємців – на 9,3% (2544,5/2328,1 x 100 - 100). В сукупності у сфері малого підприємництва України станом на кінець 2021 року працювало 4,3 млн. осіб. Підприємства малого бізнесу та фізичні особи-підприємців реалізували продукції у 2021 році на суму 3949,4 млн. грн.

Таблиця 1.1

Показники діяльності суб'єктів малого підприємництва
в Україні у 2017-2021 рр.*

	2017	2018	2019	2020	2021
<i>1. Кількість суб'єктів господарювання – всього:</i>	1805059	1839593	1941625	1973577	1956248
- підприємства разом	338256	355877	380597	373822	370834
в т.ч. малі	322920	339374	362328	355708	352722
- ФОП	1466830	1483716	1561028	1599755	1585414
<i>2. Кількість зайнятих працівників, тис. осіб – всього:</i>	8141	8532,5	9017,8	8931,9	8936,2
- підприємства разом	5812,9	5959,5	6407,5	6366,1	6391,7
в т.ч. малі	1658,9	1641,0	17466,6	1703,1	1775,2
- ФОП	2328,1	2573,0	2610,3	2565,8	2544,5
<i>3. Кількість найманих працівників, тис. осіб – всього:</i>	6575,9	6959,9	7291,1	7254,4	7248,8
- підприємства разом	5714,6	5870,6	6241,9	6288,4	6289,7
в т.ч. малі	1562,4	1553,8	1583,3	1626,9	1674,5
- ФОП	861,3	1089,3	1049,2	966,0	959,1
<i>4. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), тис. грн. – всього:</i>	8312271,9	9966804,5	10524112,8	11062297,1	14989811,9
- підприємства разом	7707935,2	9206049,5	9639730,6	10049870,8	13616793,2
в т.ч. малі	1482000,7	1766150,4	1839875,9	2064120,7	2576371,4
- ФОП	604336,7	760755,0	884382,5	1012426,3	1373018,7

*Примітка: складено автором за даними Держстату України [45]

Якщо проаналізувати в динаміці показники питомої ваги зайнятих на підприємствах малого бізнесу та у бізнесі фізичних осіб-підприємців, то можемо відзначити таке (рис.1.1).

Для побудови кривих зміни в часі частки зайнятих на підприємствах малого бізнесу та у бізнесі фізичних осіб-підприємців ми використали поліноміальну модель третього ступеня з високими коефіцієнтами детермінації $R^2 (\geq 0,7)$, що свідчить про якісний зв'язок між показниками x (роки) та y (частка зайнятих). Так, частка зайнятих на підприємствах малого бізнесу змінилась з 20,4% у 2017 році до 19,9% у 2021 році, а питома вага чисельності зайнятих у бізнесі фізичних осіб-підприємців знизилась з 28,6% у 2017 році до 28,5% у 2021 році.

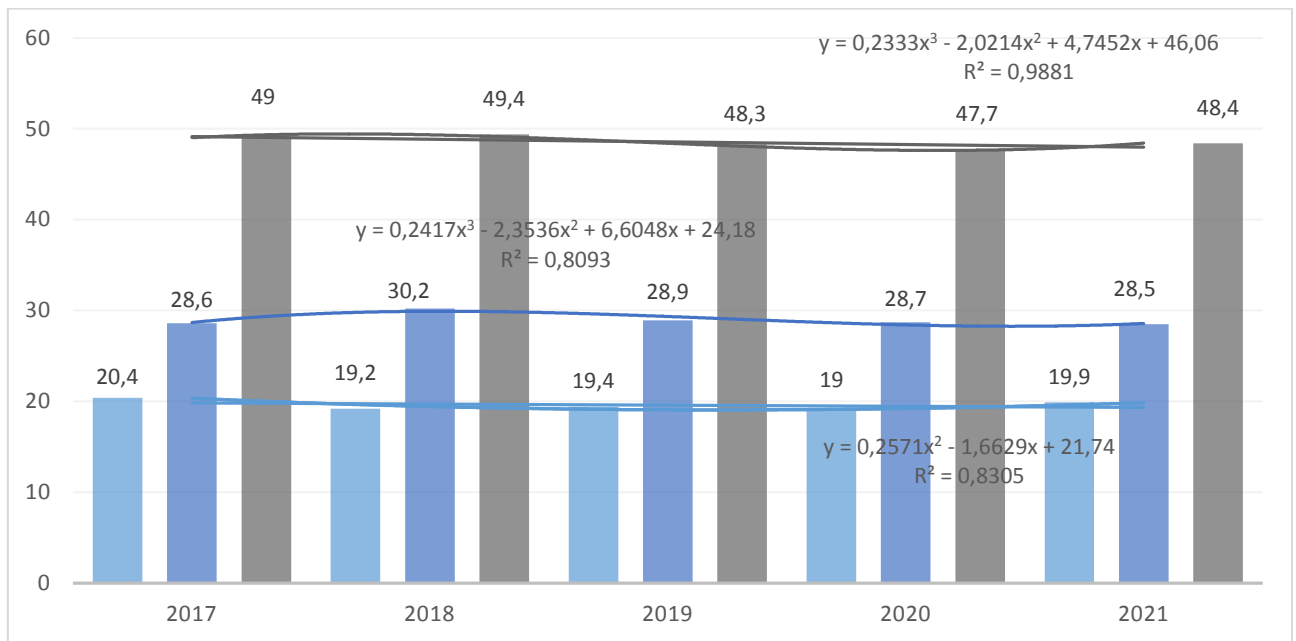


Рис.1.1. Питома вага зайнятих у малому бізнесі в Україні у 2017-2021 рр.*

*Примітка: розроблено автором за даними Держстату України [45]

Загалом, питома вага зайнятих у сфері малого підприємництва в Україні за аналізований період описується рівнянням:

$$y = 0,2333x^3 - 2,0214x^2 + 4,7452x + 46,06$$

з коефіцієнтом детермінації $R^2 = 0,9881$ дуже високої якості. Крива показує незначні зміни показника питомої ваги зайнятих з 49% у 2017 році до 48,4% у 2021 році, що свідчить про стабільність чисельності зайнятих у сфері малого бізнесу в Україні, їх частка близька до половини загальної чисельності зайнятих працівників.

На рис.1.2 наведені дані про питому вагу обсягу реалізації продукції суб'єктами господарювання (малі підприємства та ФОП).

Отже, малий бізнес в Україні забезпечує в середньому чверть загального обсягу реалізації продукції, спостерігається тенденція до зростання цієї частки, причому за рахунок працівників у бізнесі фізичних осіб-підприємців.

Разом з тими об'єктивно важливими функціями малого підприємництва в економічному та соціально-політичному житті нашого суспільства та його впливом на усі суспільні процеси в країні, такою ж об'єктивною є нестійкість малого бізнесу та вразливість до негативних впливів внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування.

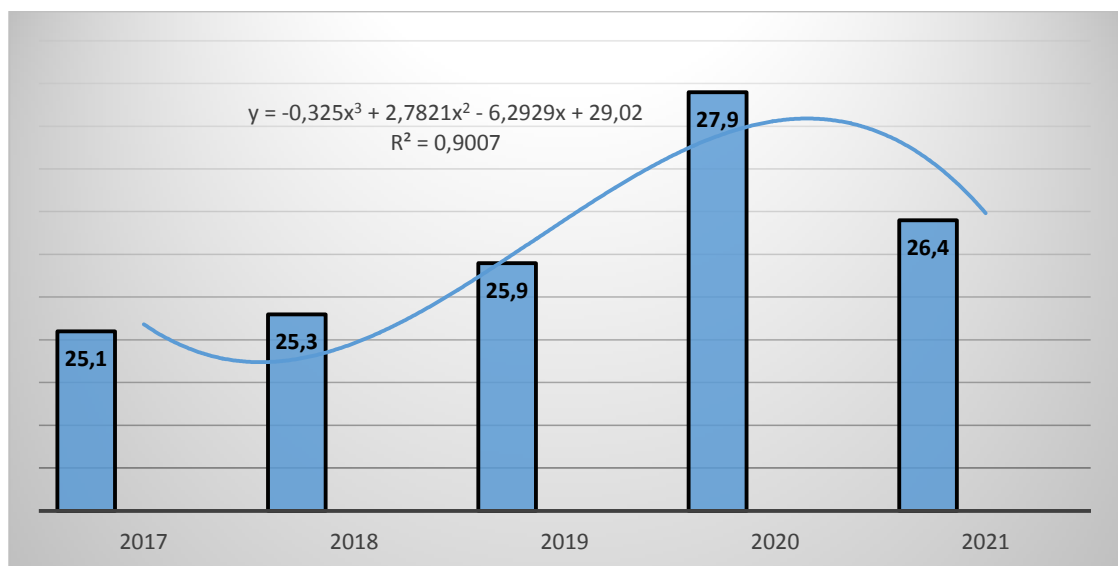


Рис.1.2. Частка обсягу реалізації продукції суб'єктами господарювання малого бізнесу в Україні у 2017-2021 рр.*

*Примітка: розроблено автором за даними Держстату України [45]

Такі внутрішні та зовнішні умови господарювання є менш сприятливими для малих підприємств та підприємців порівняно з великими компаніями.

Очевидним є факт, що малі підприємства у переважній більшості функціонують на місцевих регіональних ринках, які характеризуються високим ступенем невизначеності та стихійності. Наприклад, дуже важко малій приватній пекарні спрогнозувати обсяги виробництва та розмір майбутніх доходів за умов появи на ринку нового «гравця» з аналогічною продукцією.

Для малого підприємства досить проблемно протистояти деструктивним чинникам середовища за умов невеликих обсягів випуску продукції, обмежених ресурсів та фінансових можливостей. Такі «обмеження» в сукупності із великою залежністю малого бізнесу від місцевого ринку перетворюються на внутрішні чинники стримування його розвитку.

1.2. Економічна стійкість підприємства: поняття, чинники впливу та складові

Функціонування суб'єктів малого бізнесу, як згадувалось вище, відбувається у певному середовищі, яке досить часто буває не досить сприятливим для розвитку бізнесової діяльності. На бізнесові структури постійно «тиснуть» чинники як його внутрішнього, так і зовнішнього середовища. В таких умовах бізнесу практично неможливо уникнути певних потрясінь або, у кращому випадку, просто негативних впливів середовища. Проблема економічної захищеності підприємства загострюється. Воно повинно вміти швидко знешкоджувати загрози, а також крок за кроком, використовуючи свої можливості, просуватись до так званої «зони комфорту», тобто таких умов, які позитивно впливають його діяльність. Саме тому розуміння сутності економічної стійкості підприємств, її структури, видів та чинників впливу на неї є актуальним питанням.

Проведені нами дослідження та вивчення першоджерел, порівняння різних тлумачень поняття «економічна стійкість» показав, що на сьогодні серед науковців не існує єдиного підходу щодо її сутності. Одні розглядають економічну стійкість як стан підприємства, інші – його здатність зберігати рівноважний стан під впливом негативних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища.

Розглянемо підходи до трактування поняття «економічна стійкість» різними науковцями та практиками (табл.1.2). Виходячи з цього, бачимо, що

питання сутності економічної стійкості підприємства є дискусійним дотепер. На нашу думку, найбільш повно і змістовно відображає сутність цього поняття трактування О.Гергеи та В.Ячменьової, хоча кожне з наведених в таблиці тлумачень розглядає економічну стійкість підприємства з певної точки зору.

Вважаємо, що сутність досліджуваного поняття можна трактувати так: «економічна стійкість підприємства є комплексним поняттям і характеризує його стан по відношенню до зовнішніх впливів, який може коливатись від вкрай нестійкого до відносно стабільного: чим меншою є амплітуда відхилення підприємства від стабільного стану, тим більшою є його економічна стійкість» [9].

Таблиця 1.2

Підходи до трактування поняття «економічна стійкість підприємства»*

№ зп	Автор	Визначення
1.	Анохін С.	«Економічна стійкість – це рівноважний стан промислового підприємства, за якого економічні та управлінські рішення здатні регулювати основні чинники стабільного становища підприємства: ціни, управління, виробництва, фінансів, персоналу та стратегії, з урахуванням конкуренції, в заданих межах ризику» [1]
2.	Бараненко С.	«Економічна стійкість – результат здатності підприємства створювати, розвивати та зберігати тривалий час конкурентні переваги на ринку в умовах прискореного розвитку НТП і наростання проблем раціонального використання природних ресурсів, а також антропогенного впливу на екологію» [4]
3.	Брянцева І.	«Економічна стійкість підприємства формується в процесі виробництва, а забезпечується на етапах реалізації і розподілу» [7]
4.	Гергега О.	«Економічна стійкість – це здатність підприємства підтримувати певний рівень значень економічних параметрів, який забезпечує його рентабельне функціонування і стабільний розвиток, а також дозволяє відновлювати первісний або приймати новий рівноважний стан після припинення дії негативних факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ у сьогоденні і прогнозованому майбутньому» [12]
5.	Романова А.	«Економічна стійкість підприємства – це спроможність забезпечувати власний поступальний розвиток, не відхиляючись від заданого напрямку руху при будь-яких внутрішніх або зовнішніх впливах» [52]
6.	Сімах Ю.	«Економічна стійкість – це потенційні можливості повернутися у стан рівноваги, в якому підприємство має позитивну динаміку функціонування, або не виходить за межі встановлених границь» [58]

7.	Цямрюк Ю.	Економічна стійкість – це «рівноважний збалансований стан економічних ресурсів, що забезпечує стабільну прибутковість і нормальні умови для розширеного відтворення стійкого економічного росту в тривалій перспективі з урахуванням найважливіших зовнішніх і внутрішніх чинників» [74]
8.	Ячменьова В.	«Економічна стійкість – здатність підприємства зберігати організацію та виконувати свої функції, незважаючи на негативні впливи чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, перебуваючи при цьому у стані динамічної рівноваги» [78; 79]

*Примітка: складено автором за зазначеними першоджерелами

Основні чинники, які обумовлюють стійкість суб'єктів малого підприємництва, наведені на рис.1.3. Запропонована нами класифікація дозволяє чітко виокремити ті чинники, які лежать у площині внутрішнього та зовнішнього середовища малого підприємства, а також ідентифікувати природу їх походження.



Рис.1.3. Класифікація чинників впливу на стійкість суб'єктів малого підприємництва*

*Примітка: власна розробка автора

Перелічені чинники економічної стійкості є такими, які в сукупності обумовлюють низьку життєздатність суб'єктів малого бізнесу та потребують комплексного вирішення зусиллями як самих господарюючих суб'єктів, так і держави.

Економічна стійкість за сутністю є складним і багатогранним поняттям. Тому виділяють такі її складові (рис.1.4):

1) виробнича стійкість, яка відображає не тільки граничні обсяги виробництва певної продукції при максимально ефективному використанні

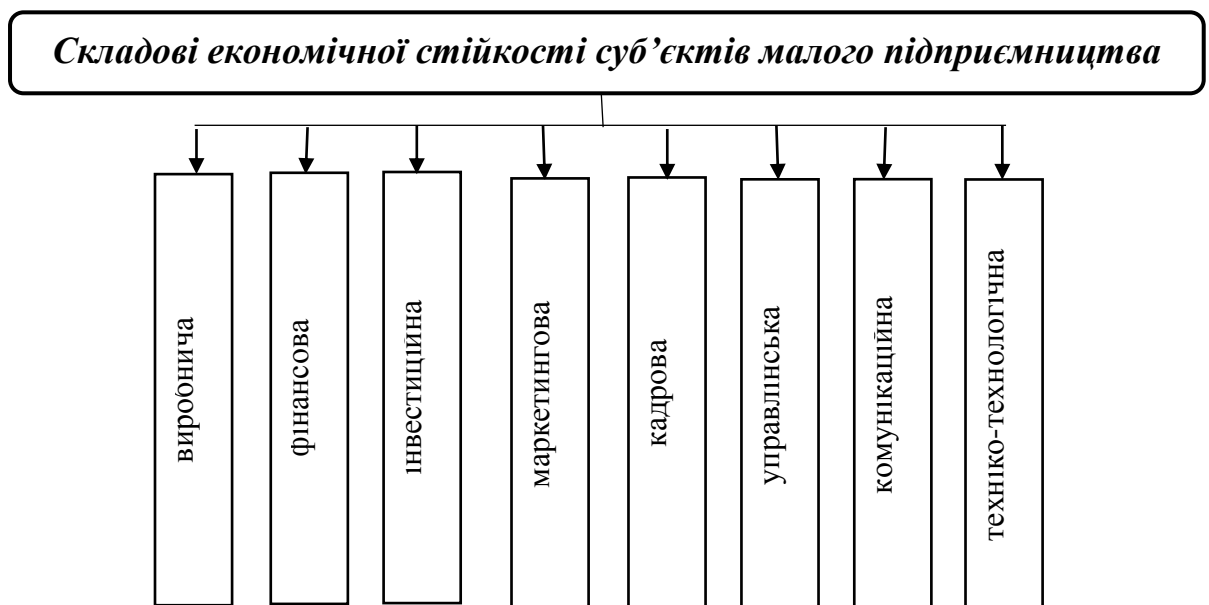


Рис.1.4. Складові економічної стійкості підприємства*

*Примітка: складено автором за [66]

матеріальних і трудових ресурсів; це здатність підприємства аналізувати ситуацію у зовнішньому середовищі та адаптуватись до його змін, вміння своєчасно оцінювати зміни кон'юнктури ринків товарів і виробничих факторів, використовувати власну виробничу структуру та організацію виробництва для максимального задоволення ринкових потреб та досягнення власних економічних цілей;

2) фінансова стійкість підприємства відображає його фінансову незалежність, достатнє фінансове забезпечення діяльності, здатність

маневрувати власними коштами; суть фінансової стійкості – ефективне формування, розподіл і використання фінансових ресурсів у процесі управління підприємством; це критерій надійності партнера та своєрідний сигнал зовнішнім суб'єктам ринку щодо фінансових можливостей підприємства на тривалу перспективу;

3) інвестиційна стійкість означає стабільність довгострокових капітальних вкладень, яка визначається сукупністю економічних, психологічних, кадрових та інших показників, що відображають оцінку можливості отримання інвестором максимального прибутку за умови мінімальних ризиків вкладення коштів; для потенційних інвесторів цікавими є питання матеріального та фінансового забезпечення розширення виробництва, його модернізації, удосконалення виробничо-соціальної інфраструктури, підвищення кваліфікації кадрів та ін.;

4) маркетингова стійкість полягає в такому управлінні виробництвом або іншою підприємницькою діяльністю, яке б забезпечувало йому досягнення чітко поставленої мети; це, насамперед, орієнтація на певне коло покупців, формування попиту, розвиток виробництва нових видів товарів, системи постачальницької та збутової логістики, встановлення оптимальних цін на товари, організацію усієї діяльності підприємства, починаючи від вивчення ринку і завершуючи операціями пакування товарів та їх відправки споживачам;

5) кадрова стійкість підприємства відображає здатність персоналу виконувати свої функціональні обов'язки незалежно від кон'юнктурних коливань; вона передбачає оцінку професійного рівня працівників, мотивацію персоналу, підприємницьку активність менеджерів, вивчення рівня та причин конфліктності в колективі; на підставі такої оцінки приймаються управлінські рішення щодо правильного використання кожного працівника відповідно до його кваліфікаційного рівня, здібностей, досвіду, навичок та ін.;

6) управлінська стійкість знаходить свій прояв через такі її складові компоненти, як управлінські ідеї, лідерство, творчість, здатність сприймати новинки, заповзятливість до реалізації виробничих, технічних, організаційних

та інших ідей; поєднання ідеї, стратегії управління, творчості породжує певний спосіб управління, який, в кінцевому підсумку, обумовлює особливий характер розвитку підприємства, його сигнатуру («почерк»); саме управління є тим стержнем, який обумовлює можливості підприємства встояти під тиском ринкових чинників за умов будь-якої «ринкової негоди»;

7) комунікаційна стійкість передбачає здатність підприємства формувати раціональні, економічно вигідні зв'язки із зовнішнім середовищем, зокрема, з державними та муніципальними органами управління, з постачальниками, споживачами товарів і послуг підприємства; усе розмаїття ринкових комунікацій підприємства варто розглядати через призму стійкості його роботи, оскільки саме комунікаційні відносини з ринковими контрагентами можуть виявити або повну підтримку ними процесу виробництва того чи іншого товару (послуги), або часткове чи повне несхвалення;

8) техніко-технологічна стійкість підприємства відображає рівень розвитку його науково-технічного та виробничого потенціалу, здатного забезпечити конкурентоспроможність підприємства за рахунок власних інтелектуальних, технічних і технологічних ресурсів; вона пов'язана із стабільністю та надійністю роботи усіх технічних систем підприємства у безпечному режимі із заданими параметрами впродовж усього терміну експлуатації.

Підсумовуючи, можемо відзначити, що найважливіша ознака економічної стійкості суб'єктів малого підприємництва є їх здатність функціонувати та розвиватися в умовах мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища під впливом визначених нами чинників. Їх інтегрований сукупний вплив забезпечує цілісність підприємства, здатність до економічного відтворення, оскільки саме спроможність підприємства пристосовуватись до існуючих умов господарювання забезпечує йому економічну стійкість, а вона також формується з набору багатьох складових.

1.3. Важелі забезпечення економічної стійкості суб'єктів малого бізнесу під час війни

Особливо гостро стоять питання забезпечення економічної стійкості підприємств в умовах воєнних дій в Україні. «До початку повномасштабного воєнного вторгнення росії найбільшим роботодавцем в Україні був середній та малий бізнес. На його частку припадало 75% від усіх зайнятих в Україні працівників, або 4,8 млн. українців. Решта 25% (або 1,6 млн. українців) працювали на великих підприємствах» [34].

Зараз ситуація змінилась. За даними вітчизняних досліджень «ВВП впав у I кварталі 2022 року на 15,1% порівняно з аналогічним періодом минулого року за даними Держстату. Якщо припустити незначне зростання ВВП у січні та лютому, то це означає, що у березні Україна втратила до половини ВВП порівняно до березня минулого року. Це збігається з оцінками Національного банку України на цей період. За рік прогнози щодо мінус 35-45% ВВП у 2022 році можуть виявитися реалістичними» [18]. Разом з тим, «продовжує відновлюватись економічна активність, станом на кінець травня 50% компаній повністю функціонували, а місяць тому таких було лише 28%; 63% компаній повністю виплачують заробітну плату, а деякі навіть роблять додаткові або авансові виплати» [18].

«Функціонування економіки України в умовах війни та воєнного стану загострюють питання забезпечення економічної стійкості підприємницьких структур. Адже, поряд з ракетними обстрілами, руйнуванням інфраструктури, релокацією підприємств, значною чисельністю біженців в інші країни та внутрішньо переміщених осіб, нікуди не поділись такі поняття, як жорстка конкуренція та наявність різноманітних ризиків» [9].

Не будемо зупинятись на змісті економічної стійкості детально, її видах та чинниках впливу, про це йтиметься в наступному параграфі кваліфікаційної роботи. Наразі важливо зрозуміти важливість забезпечення економічної стійкості суб'єктів малого бізнесу в умовах війни в Україні.

«Сьогодні малий та середній бізнес зазнають різного впливу воєнних дій, в залежності від свого місця розташування. Загалом, регіони України можна поділити за чотирма категоріями: «частково окуповані регіони» (зона ведення бойових дій), «прифронтові регіони» (під загрозою вторгнення), «опорні регіони» (відіграють вирішальну роль у логістиці оборонних та гуманітарних вантажів) та «безпечні регіони» (регіони, які є умовно безпечними для підприємницької діяльності та мають мінімальний ризик вторгнення)» [34] (рис.1.4) . За даними вітчизняної статистики «прифронтові та частково окуповані регіони відповідають за більш як 40% ВВП України. На їх території зареєстровані понад 45% компаній (за виключенням Києва)» [34].



Рис.1.4. Категорії регіонів України залежно від можливості ведення підприємницької діяльності [34]

Значна частка підприємств взагалі припиняють своє існування через руйнування їх фізичних активів. Їх питома вага у прифронтових та частково окупованих регіонах складає майже 45% у сільськогосподарському виробництві та добувних галузях, близько 35% – промислове виробництво, 37% – сфера послуг.

На малий бізнес у прифронтових та частково окупованих регіонах суттєво впливає падіння споживчого попиту. «Вплив війни на малий та середній бізнес

також відрізняється, залежно від галузі. Так, малий бізнес сфери послуг страждає через скорочення населення в містах, що викликає як скорочення попиту на окремі види послуг (готельний та ресторанний бізнес, салони краси, надавачі позашкільних освітніх послуг, тощо), так і скорочення пропозиції висококваліфікованих спеціалістів (ІТ сектор, експерти в сфері фінансових, дизайнерських та консалтингових послуг)» [34].

Також мале підприємництво у переробних галузях потерпає від ліквідації або перебоїв у логістичних ланцюгах, значним подорожчанням експорту товарів та різким падінням попиту на товари тривалого користування – побутову техніку, обладнання для виробництва, прилади, інструменти та ін. У найвигіднішому становищі в галузевій диференціації малого бізнесу опинились лише ті підприємства, як виробляють товари для задоволення базових споживчих потреб – продукти харчування, одяг, взуття, засоби гігієни.

Окремо варто згадати ІТ-галузь України, у якій практично усі суб'єкти господарювання належать до малого та середнього бізнесу. Вона виявилась найбільш стійкою, що є цілком очікувано і пояснюється тим, «що «айтішніки», добре засвоївши уроки COVID-пандемії та пов'язаного з нею карантину у попередні роки, набувши певного досвіду організації бізнесу за таких умов, були готовими до релокації у безпечні регіони країни або закордон. Вони сьогодні є стабільним джерелом наповнення бюджету, оскільки більшість з них залишились в Україні та працюють у звичному форматі. Хоча, навіть у цій галузі, є помітною тенденція до «ущільнення робочих місць». Навіть ті успішні компанії, які до війни орендували великі офіси, нині «вгамовують свої апетити» і схильні до винаймання більш скромних локацій» [6].

«Зважаючи на обставини, українці, попри воєнний стан, здатні швидко адаптуватись до середовища. Причому адаптація до війни відбувається швидше, ніж до COVID-пандемії 2019 року. Лише за два місяці війни зареєстровано на 29% більше бізнесів, ніж у відповідний період 2020 року. Станом на 24 квітня 2022 року в Україні зареєстровано 14420 нових бізнес-

одиниць, з яких 12255 – це ФОП і 2165 – юридичні особи [11]». Реєстрація нового бізнесу наблизилась до половини показника квітня 2021 року.

Забезпечити економічну стійкість підприємств в умовах воєнного стану досить важко. Це обумовлено критичним порушенням стану рівноваги господарюючих суб'єктів через низку зовнішніх чинників. Разом з тим, це не означає, що питання забезпечення економічної стійкості підприємств малого бізнесу в умовах війни не менш важливими або взагалі не актуальними. Без забезпечення економічної стійкості будь-якому підприємств, насамперед, малому, загрожує економічний крах.

З огляду на це, варто звернути увагу на такий важіль забезпечення економічної стійкості малих підприємств, як перегляд постачальників на фоні руйнування логістичних зв'язків та пошук нових джерел постачання ресурсів. «В умовах воєнного стану релокація підприємств дозволяє знаходити нові підприємства-постачальники в регіоні, особливо в західних областях України, що позитивно впливає на забезпечення виробництва необхідних продуктів чи надання різного роду послуг» [9]. «У складний час держава простягнула руку допомоги підприємцям із зон бойових дій та окупації, і релокація сприяє відновленню роботи, створенню регіональних кластерів та відкриттю для бізнесу нових ринків» [65].

«Іншим важелем підвищення економічної стійкості підприємств є пошук з числа внутрішньо переміщених осіб необхідної робочої сили, її професійну підготовку на виробництві та посилення свого кадрового потенціалу, який послабився через еміграцію працездатного населення» [9].

«Для забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах воєнного стану варто враховувати циклічні та нециклічні кон'юнктурні чинники. До перших відносяться загальний економічний спад як фаза економічного циклу, посилений впливом зазначених вище причин, породжених війною. Циклічним є попит на певні товари, який коливається в умовах воєнного стану через різке подорожчання товарів, зміну споживчих пріоритетів та ін. Нециклічними чинниками є вплив конкурентів і законодавство. Обмежити вплив конкурентів

можна через виробництво конкурентоспроможних товарів та забезпечення логістичних переваг (можливість зберігання товарів впродовж певного часу на власних складах виробників, доставка товарів покупцям власним транспортом виробника та ін.)» [9].

Для забезпечення хоча б мінімальної стабілізації економічного життя та економічної стійкості підприємств малого бізнесу повинні бути відчутними дії держави та її поступ назустріч малому підприємництву. Варто відзначити, що сьогодні держава вживає ряд заходів щодо сприяння розвитку бізнесу взагалі, і малого бізнесу, зокрема. Наприклад, зафіксованим у нормативно-правових актах є розмір сплати Єдиного соціального внеску у прийнятних, посильних для підприємств розмірах; зменшення розмірів оплати за оренду нерухомого майна; участь у Державній програмі «Доступні кредити 5-7-9%» для започаткування, відновлення або розширення бізнесової діяльності тощо.

В умовах війни, після першого шоку від повномасштабного вторгнення, бізнес поволі оговтується, але останнім часом спостерігається збільшення звернень суб'єктів малого бізнесу до державних інституцій, з приводу бюрократичних податкових питань, що стосуються реєстрації податкових накладних, виконання судових рішень, включення господарюючих суб'єктів до переліку ризикових платників тощо. Тому необхідне «розмороження» Єдиного реєстру податкових накладних та відновлення роботи Системи електронного адміністрування ПДВ. Це питання особливо гостро стоїть для підприємств-експортерів, яким вкрай необхідна автоматична реєстрація податкових накладних та своєчасне відшкодування ПДВ в автоматичному режимі.

Також до чинників забезпечення економічної стійкості малих підприємств в умовах воєнного стану належать пошук нових ринкових ніш, диверсифікація виробництва або навіть повна зміна напрямку діяльності.

Висновки до розділу 1

У розділі 1 кваліфікаційної роботи нами досліджені питання ролі малого бізнесу у розвитку економіки країни, сутність економічної стійкості, її складові та чинники впливу на неї, а також важливість забезпечення економічної стійкості суб'єктів малого підприємництва в умовах воєнних дій в Україні.

Важлива роль малого бізнесу в економіці країни обумовлена тими функціями, які він виконує у формуванні суспільно-економічних відносин в державі. Насамперед, мале підприємництво є основою формування вільного конкурентного ринкового середовища, а внаслідок швидкої реакції на зміну ринкової кон'юнктури, на зміну споживчих запитів, технологій, використовуваних ресурсів, надає ринковій економіці помітної гнучкості. Суб'єкти малого підприємництва є одними з найбільших «донорів» в процесі створення нових робочих місць, є основою формування середнього класу в будь-якій державі.

Малий бізнес є основою розвитку країни як найбільш динамічна, наймасовіша та найбільш гнучка форма економічного життя. В нинішніх умовах роль малого підприємництва зростає, у тому числі в Україні. За останні п'ять років чисельність зайнятих працівників на малих підприємствах України зросла на 7%, а чисельність зайнятих працівників у бізнесі фізичних осіб-підприємців – на 9,3%. В сукупності у сфері малого підприємництва України станом на кінець 2021 року працювало 4,3 млн. осіб. Підприємства малого бізнесу та фізичні особи-підприємців реалізували продукції у цьому ж році на суму 3949,4 млн. грн.

Питома вага зайнятих у малому бізнесі України становила 48,4% у 2021 році, малий бізнес в Україні забезпечує чверть загального обсягу реалізації продукції, спостерігається тенденція до зростання цієї частки, причому за рахунок працівників у бізнесі фізичних осіб-підприємців.

Нами досліджено, що, поряд з об'єктивно важливими функціями малого підприємництва в економічному та соціально-політичному житті держави, такою ж об'єктивною є його нестійкість та вразливість до негативних впливів внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування. Досліджені

причини такого становища, які криються у менш сприятливих для малих підприємств та підприємців порівняно з великими фірмами умовами господарювання; функціонуванні, в основному, на місцевих або регіональних ринках, які характеризуються високим ступенем невизначеності та стихійності; невеликих обсягів випуску продукції, обмежених ресурсах та фінансових можливостях.

Дослідження різних поглядів на тлумачення сутності поняття «економічна стійкість» показали, що на сьогодні серед науковців не існує єдиного підходу і питання залишається дискусійним. Нами запропоноване власне трактування цього поняття.

Проаналізовані основні чинники, які обумовлюють стійкість суб'єктів малого підприємництва, запропонована їх класифікація, яка дозволяє чітко виокремити ті чинники, які лежать у площині внутрішнього та зовнішнього середовища малого підприємства, а також ідентифікувати природу їх походження.

Досліджено, що економічна стійкість за сутністю є складним і багатогранним поняттям, тому нами охарактеризовані її найважливіші складові – виробнича, фінансова, інвестиційна, маркетингова, кадрова, управлінська, комунікаційна, техніко-технологічна стійкість підприємства.

На основі проведених досліджень обґрунтовано гостроту питання забезпечення економічної стійкості підприємств в умовах воєнних дій в Україні. Це пояснюється вкрай складним економічним становищем в державі, руйнацією близько 40% її економіки. Значна частка підприємств припинили своє існування через руйнування їх фізичних активів.

Забезпечити економічну стійкість підприємств в умовах воєнного стану досить важко, що обумовлено критичним порушенням стану рівноваги господарюючих суб'єктів через вплив зовнішніх чинників. Разом з тим, питання забезпечення економічної стійкості підприємств малого бізнесу в умовах війни є важливими та актуальними. Без забезпечення економічної

стійкості будь-якому підприємству, насамперед, малому, загрожує економічний крах.

Досліджено, що дієвим важелем забезпечення економічної стійкості малих підприємств є перегляд постачальників на фоні руйнування логістичних зв'язків та пошук нових джерел постачання ресурсів, релокація підприємств із зон бойових дій сприяє відновленню їх роботи, створенню регіональних кластерів та відкриттю для бізнесу нових ринків. Також іншим важелем підвищення економічної стійкості підприємств є пошук з числа внутрішньо переміщених осіб необхідної робочої сили, її професійну підготовку на виробництві та посилення свого кадрового потенціалу, який послабився через еміграцію працездатного населення.

В процесі забезпечення хоча б мінімальної стабілізації економічного життя та економічної стійкості підприємств малого бізнесу в умовах війни особлива роль належить державі, її поступ назустріч малому підприємництву, яка уже робить перші кроки щодо сприяння розвитку бізнесу, у тому числі, малого.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧО-ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА «МОДНИЦЯ» ТА ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ

2.1. Аналіз ринку жіночого одягу в Україні та основних чинників впливу на нього

Основний виробник одягу в Україні – швейна промисловість, яка є складовою легкої промисловості України. Вона дає 1/3 обсягу валової продукції галузі та посідає друге місце у комплексі, поступаючись текстильній промисловості. Розміщені швейні підприємства у районах споживання, найчастіше у великих та середніх містах, а останніми роками швейне виробництво «проникло» у невеликі населені пункти і, навіть, села.

Традиційно в Україні найбільшими центрами швейної промисловості були великі міста – Київ, Харків, Дніпро, Одеса, Львів, Чернівці, Хмельницький, Вінниця, де було зосереджено по кілька швейних фабрик зі

значною кількістю зайнятих. Сьогодні через повномасштабну війну близько 60% компаній легкої промисловості або закрилися, або працюють з перебоями.

Українська легка промисловість має значний потенціал для розвитку, незважаючи на колосальні політичні, соціальні, економічні та військові потрясіння. Цієї думки притримуються як вітчизняні, так і міжнародні експерти. У табл.2.1 наведені дані про кількість діючих суб'єктів господарювання за КВЕД «Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів» у 2017-2021 роках. За даними таблиці може зробити висновок, що виробництво за цим КВЕДом – це прерогатива саме малого бізнесу, який становить близько 98% від загального числа суб'єктів господарювання. Також, серед суб'єктів підприємницької діяльності - фізичних осіб практично усі – це суб'єкти малого підприємництва. Усе це свідчить, що мале підприємництво характерним для швейної галузі та потребує пильної уваги та підтримки.

Таблиця 2.1

Кількість суб'єктів підприємництва за КВЕД «Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів»

у 2017-2021 роках*

	2017	2018	2019	2020	2021
Текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів:					
- суб'єкти малого підприємництва	15825	16235	16503	15448	15702
- % до загального показника суб'єктів господарювання відповідного виду	97,8	97,8	97,9	98,0	97,9
- суб'єкти малого підприємництва – фізичні особи-підприємці	13644	13912	14094	12954	11751
- % до загального показника фізичних осіб-підприємців	99,9	99,9	99,9	100,0	99,9

*Примітка: складено автором за даними [45]

У 2021 році в Україні функціонувало 2297 підприємств легкої промисловості, що дозволило створити близько 85 тисяч робочих місць. Зрозумілим є той факт, що у 2022 році ситуація змінилась у гіршу сторону. Як згадано вище у розділі 1 кваліфікаційної роботи, багато підприємств просто припинили свою діяльність через воєнні дії в регіонах їхньої локації, а деякі в процесі релокації у західні регіони України на сьогодні не відновили свого виробничо-збутового потенціалу.

На рис.2.1 наведені дані про обсяги реалізованої продукції за видами (виробництво одягу). Починаючи з 2014 року виробництво одягу в Україні постійно збільшувалось: за чотири роки воно подвоїлось, а максимального значення досягло у 2018 році, коли одягу було реалізовано більше як на 10 млрд. грн. Причиною такого стрімкого зростання стало те, що українські виробники почали масово виготовляти одяг на замовлення відомих європейських та американських брендів. Висока якість виробів при відносно невеликих витратах зробила вітчизняний швейний ринок досить популярним серед західних компаній.

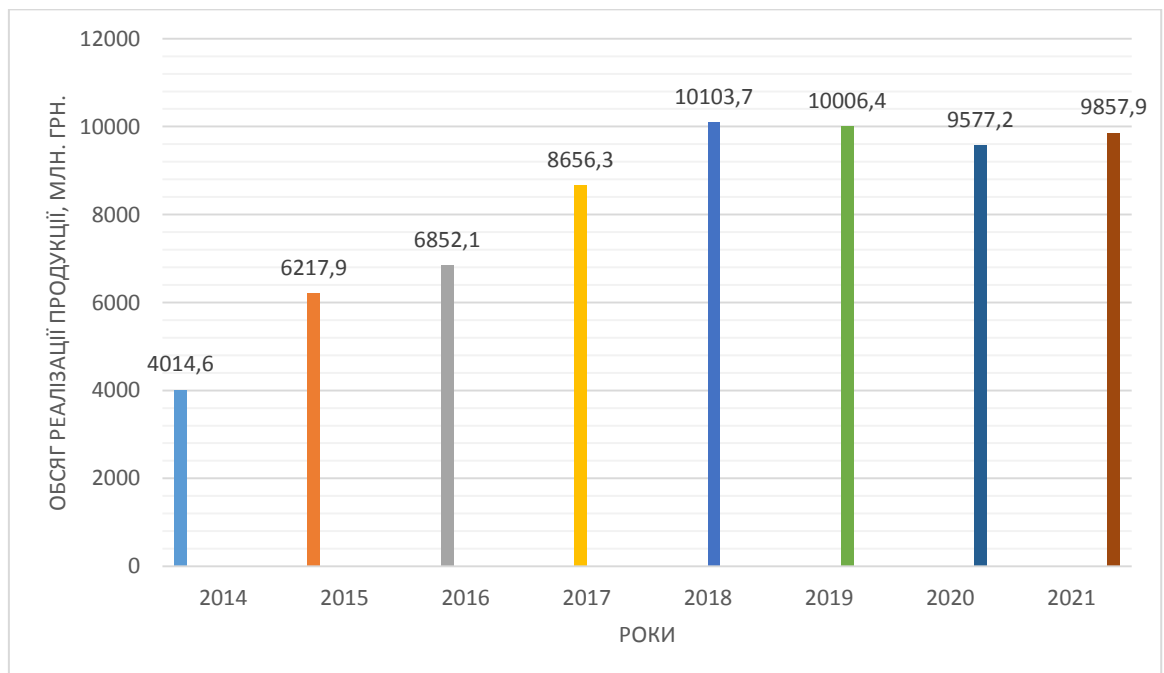


Рис.2.1. Обсяги реалізації одягу в Україні у 2014-2021 роках*

*Примітка: розроблено автором за даними [45]

В наступні роки темпи реалізації дещо знизились, наприклад, у 2020 році порівняно з 2018 роком на 5,3%, хоча у 2021 році знову крива обсягів реалізації була висхідною.

Характерним для ринку легкої промисловості України, у тому числі, швейної галузі, на думку деяких експертів, є значний відсоток законсервованих виробничих потужностей. Їх величина сягає 250 млрд. грн./рік. Це істотно впливає на рівень інвестиційної привабливості швейної галузі, що підтверджує факт зростання виробництва та реалізації одягу у 2021 році. Також, на користь майбутнього розвитку галузі вказує й той факт, що у ній спостерігається досить високий відсоток рентабельності, а це, в свою чергу, є суттєвим чинником її привабливості для потенційних капіталовкладень та подолання вхідних бар'єрів у галузь.

Якщо конкретно характеризувати ринок швейних виробів, то його структура наведена табл.2.2.

Таблиця 2.2

Структура випуску виробів швейною промисловістю України
у 2015 та 2021 роках, %*

№ зп	Вироби	2015	2021
1.	Спідниці	3,1	4,5
2.	Брюки	19,7	18,4
3.	Плаття	19,8	52,3
4.	Костюми	34,5	12,1
5.	Пальто і плащі	18,6	9,2
6.	Інші	4,3	3,5

*Примітка: складено автором за даними [45]

Якщо проаналізувати дані таблиці, то можемо відзначити, що впродовж останніх років стрімко зросли обсяги виробництва жіночого плаття і тому зросла їх частка у 2,6 рази, але знизилось виробництво верхнього одягу (пальто

і плащі), що спричинило зниження їх частки у виробництві у 2 рази, костюмів – у 2,8 рази.

Важливим питанням є виділення основних чинників, які впливають на ринок жіночого одягу в Україні. Така пильна увага до нього продиктована тим, що досліджуване нами виробничо-торговельне підприємство «Модниця» спеціалізується власне на пошитті жіночого одягу.

Ринок жіночого одягу зазнав серйозних змін з початку війни в Україні. «Чинник війни» спричинив переорієнтацію частини виробничих потужностей тих підприємств, які спеціалізувались на пошитті жіночого одягу, на виробництво швейних виробів для армії: натільної білизни, футболок, курток, флісового одягу, спальних мішків та багато іншого. Також відчутним є скорочення виробництва у прифронтових регіонах, про що ми згадували вище, релокацією швейного бізнесу у більш безпечні регіони держави, розривом або ускладненням логістичних ланцюгів. На фоні цих змін змінилась пропозиція на ринку жіночого одягу, звичні для багатьох споживачок моделі улюблених брендів можуть бути відсутніми на ринку.

Важливим чинником впливу на ринок жіночого одягу є попит. Якщо проаналізувати структуру попиту на цьому ринку, то стає очевидним, що найбільшим є попит на жіночий одяг, частка якого становить понад 40%. У сегменті жіночого одягу «пальму першості» щодо затребуваності утримують пальто, пуховики, сукні, спідниці, спортивні костюми, купальні костюми, джинси, футболки, білизна. COVID-пандемія навчила жіночу половину покупців одягу успішно робити це *on-line*, хоча вартість покупок та їх частота відчутно знизилась. На долю чоловічого одягу припадає близько 35% ринку одягу, найбільшим попитом у чоловіків користуються куртки, сорочки, спортивні костюми, джинси, футболки, шорти. Щодо дитячого одягу, то на ринку помітною стала активізація вітчизняних виробників, які постачають на ринок високоякісний одяг для найменших споживачів за цінами, які нижчі, ніж ціни імпортованих аналогів.

«На споживчий попит на ринку жіночого одягу в Україні впливають такі чинники, як соціально-демографічний склад населення, його соціально-культурний розвиток, професійні характеристики. Поступове старіння населення, переміщення його працездатної частини закордон у зв'язку з воєнними діями в нашій державі, переїзд молодих людей на навчання в інші країни, зміна споживчих пріоритетів населення негативно впливають на розвиток споживчого попиту на одяг. Люди привчаються обмежуватись тим, що є, а часто оновлюють одяг лише дітям, підліткам, потреба в заміні якого є очевидною» [10].

Для ринку жіночого одягу властивими є загальні риси, які характеризують ринок одягу взагалі, наприклад, сезонність, демографічна означеність, культура. Унікальною рисою ринку жіночого одягу є значно нижча еластичність попиту порівняно з ринком чоловічого або дитячого одягу. Цей чинник є одним з визначальних, оскільки природа жіночої психіки така, що для охайності та хорошого вигляду жінка здатна відмовити собі в чомусь іншому заради нової сукні.

У безпосередньому зв'язку із попитом на жіночий одяг перебуває такий чинник, як мода. Магічне слово «мода» має чи не вирішальне значення при купівлі одягу, оскільки сприяє індивідуалізації особистості, процесу формування образу жінки, а це, в свою чергу, відбивається на оціночних судженнях людей про неї.

Мода сьогодні поступово перетворилась на глобальний бізнес. Він поєднує в собі естетичні, функціональні, технологічні особливості виробництва різного за призначенням одягу. Так, у спортивному одязі важливими є комфорт, легкість, повітропроникність; колір, структура тканини та стиль особливо важливі для вечірнього одягу. Своїм успіхом *fashion*-індустрія завдячує дизайнерам, матеріалознавцям, логістам, експертам з формування стратегій та ін. «*Fashion*-індустрія охоплює всі аспекти дизайну, виробництва, продажу готових виробів, починаючи від розробки майбутньої концепції товару, випуску одягу до розробки та просування бренду» [10].

Найдорожчими у 2021 році світовими брендами одягу були (табл. 2.3):

Таблиця 2.3

Вартість найдорожчих світових брендів одягу у 2021 році [85]

Топ-10 найцінніших fashion-брендів світу						
Місце	Бренд	Країна	Вартість бренду, 2021 \$млрд	Зміни у вартості за рік	Вартість бренду, 2020 \$млрд	
1	Nike 	США	30,443	-12.5%	34,792	
2	Gucci 	Італія	15,599	-11.5%	17,630	
3	Louis Vuitton 	Франція	14,858	-9.8%	16,479	
4	Adidas 	Німеччина	14,342	-13.0%	16,481	
5	Chanel 	Франція	13,240	-3.4%	13,705	
6	Zara 	Іспанія	13,156	-9.8%	14,582	
7	Uniqlo 	Японія	13,071	+1.5%	12,878	
8	H&M 	Швеція	12,368	-10.8%	13,860	
9	Cartier 	Франція	12,087	-19.5%	15,015	
10	Hermès 	Франція	11,656	-2.1%	11,909	

Вітчизняний ринок індустрії моди є ринком з досить великим потенціалом для відомих брендів торгівельних мереж. Насамперед, Україна є однією з найбільших країн Європи зі значною чисельністю населення, а значить, і великою чисельністю потенційних споживачів брендового одягу. Також, вітчизняний ринок залишається ненасиченим, за кількістю відомих брендів торгівельних мереж сьогодні на ринку одягу присутні тільки близько 30% від усіх відомих світових брендів [83].

«Близько 90% всіх брендів, які заходять на ринок України відкривають не свої представництва, а лише продають франшизи і насправді господарем магазину є український бізнесмен, який підписує з іноземною торговельною мережею договір про представництво бренду в Україні, в якомусь певному регіоні або навіть в декількох країнах» [83].

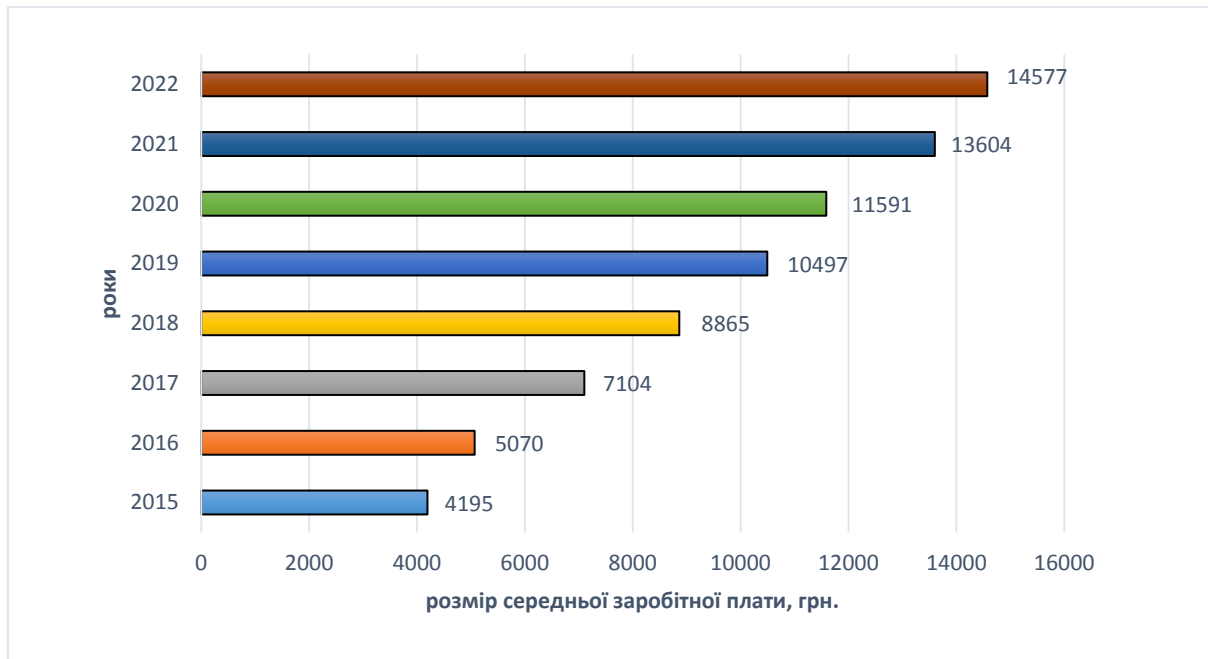
Для попиту на модний одяг є характерним:

- нетривале «життя» модного одягу, яке обмежується двома роками, а інколи – двома місяцями;

- індивідуальний, персоніфікований характер попиту на модний одяг; це обумовлено значною різноманітністю споживчих смаків, переваг і уподобань;
- існуючий тісний зв'язок між рівнем попиту на модний одяг з рівнем доходів покупців;
- зв'язок попиту на товари у модному сегменті з можливістю потенційного покупця зазіхнути на більш високий соціальний статус, становище в суспільстві та ін.

Не можна ігнорувати такий чинник впливу на ринок жіночого одягу в Україні, як засилля закордонних виробників, які реалізують свої товари через мережі *of-line* магазинів, а також шляхом інтернет-торгівлі. Найбільш помітною на вітчизняному ринку жіночого одягу є присутність Китаю, Туреччини, Польщі, Італії, Тайваню, Індонезії, Сінгапуру; рідше – США, Німеччини, Франції, Швеції, Іспанії. Останніми роками набули розмаху у своєму розвитку великі ритейлерські мережі, зокрема, «H&M», «Zara», «DeFacto», «Koton», Ralph Lauren» та ін. [44].

Також дається взнаки тотальне панування на українському ринку одягу, жіночого у тому числі, різноманітних мереж магазинів *second-hand* зі своїм сформованим стійким контингентом покупців та відповідною культурою споживання. Розвиток такого ринку продиктований суб'єктивними (придбання за невеликі гроші брендових моделей одягу, висока якість товарів, можливість частіше оновлювати гардероб), а більше об'єктивними (низький рівень доходів, висока частка у структурі споживання витрат на житлово-комунальні послуги та продукти харчування) причинами. Серед останніх слід виділити рівень середньої заробітної плати в країні (рис.2.2).



*Пр
имі
тка:
роз
роб
лен

о автором за даними [45]

Розмір середньої заробітної плати визначає фінансові можливості потенційних покупців. Ріст середньої заробітної плати спричиняє трансформацію відкладеного споживчого попиту у реальний, а це позитивно впливає на ринок. За період з 2015 року по січень 2022 року середня заробітна плата в Україні зросла у майже 3,5 рази. Однак, реальна купівельна спроможність потенційних покупців обмежується високим відсотком інфляції, особливо у 2022 році після початку масштабних воєнних дій в Україні. Тому помітними є гальмівні процеси у формуванні попиту на ринку жіночого одягу через згадані об'єктивні причини.

Також на споживчий попит на ринку жіночого одягу вплинула дистанційна робота або навчання, започатковані ще в період гострого етапу COVID-пандемії та які мають місце й зараз, особливо в регіонах, які зазнають частих ракетних обстрілів та бомбардувань. *Of-line* навчання, віддалена робота з дому не вимагають заміни гардеробу, тому рівень споживчого попиту знижується.

Новим напрямком є розвиток етнотрендів у виробництві одягу та його використанні. Останніми роками вони набувають популярності. Практично в усіх виробників жіночого одягу є лінійки або етносерії сезонного одягу. До

таких належать вироби з натуральних льону, конопель, бавовни, вовни, а також вироби з вишивкою та іншими декоративними елементами. Цей напрямок жіночої моди перебуває на даний час на висхідній стадії.

За оцінками споживачів станом на середину 2022 року рейтинг найпопулярніших українських брендів жіночого одягу можна охарактеризувати показниками, наведеними на рис.2.3.



Рис.2.3. Рейтинг найпопулярніших українських брендів жіночого одягу у 2022 році*

*Примітка: розроблено автором за даними [86]

Очолує рейтинг вже вкотре популярний бренд ANDRE TAN з його часткою на ринку 17,2%. За словами самого власника бренду у 2022 році «поступово відновлюємо роботу. Співпрацюємо з виробництвами в різних областях України. Продовжуємо відшивати одяг для ЗСУ та ТрО. Наразі працює сайт та три магазини у Києві, ... переглянув вартість минулих колекцій. ANDRE TAN запустив аутлет зі знижками до -80% у магазинах Києва та на сайті. Наприклад, ціни суконь коливаються від 360 грн. (акційні товари) до 4 999 грн.» [86]. Замикає рейтинг бренд МОСКО з питомою вагою на ринку жіночого одягу 1,8%. Можна з упевненістю стверджувати, що поступово вітчизняні бренди все більше приваблюють українських модниць і

«вживаються» або навіть частково витісняють з ринку іноземні торговельні мережі. Конкуренція на ринку жіночого одягу в Україні зростає.

Активізація діяльності вітчизняних виробників жіночого одягу є причиною зростання імпорту готової продукції до країн Євроспівки, таких як Італія, Угорщина, Польща, Румунія, Болгарія. Загальний товарооборот з цими країнами складає понад 4,2 млн. євро/рік. Переваги українського одягу полягають у його стабільно високій якості та невисоких цінах.

Підсумовуючи можемо відзначити, що ринок жіночого одягу в Україні є достатньо конкурентним, а найбільший вплив на нього мають мода і, як похідна, зміна попиту; зростання рівня доходів населення; структурні зрушення у швейній галузі у зв'язку з воєнними діями в Україні та ін.

2.2. Характеристика місцевого ринку жіночого одягу як середовища забезпечення стійкості виробника

Ринок швейної продукції, зокрема жіночого одягу, міста Тернополя характеризується високим ступенем конкурентності. Насамперед, варто розділити цей ринок на такі складові – на тих, хто виробляє жіночий одяг, тих, хто його продає і тих, хто і виробляє, і продає.

Виробників жіночого одягу в місті не так багато. До найбільших належать «Мода-Текс», «Наталі-Мода», «Модниця», «Оксана Бачинська», «Світанок», «Любисток», «Орхідея», «АліТан», «Окса». Питома вага кожного виробника в обсягах виробництва на місцевому ринку наведена на рис.2.4.

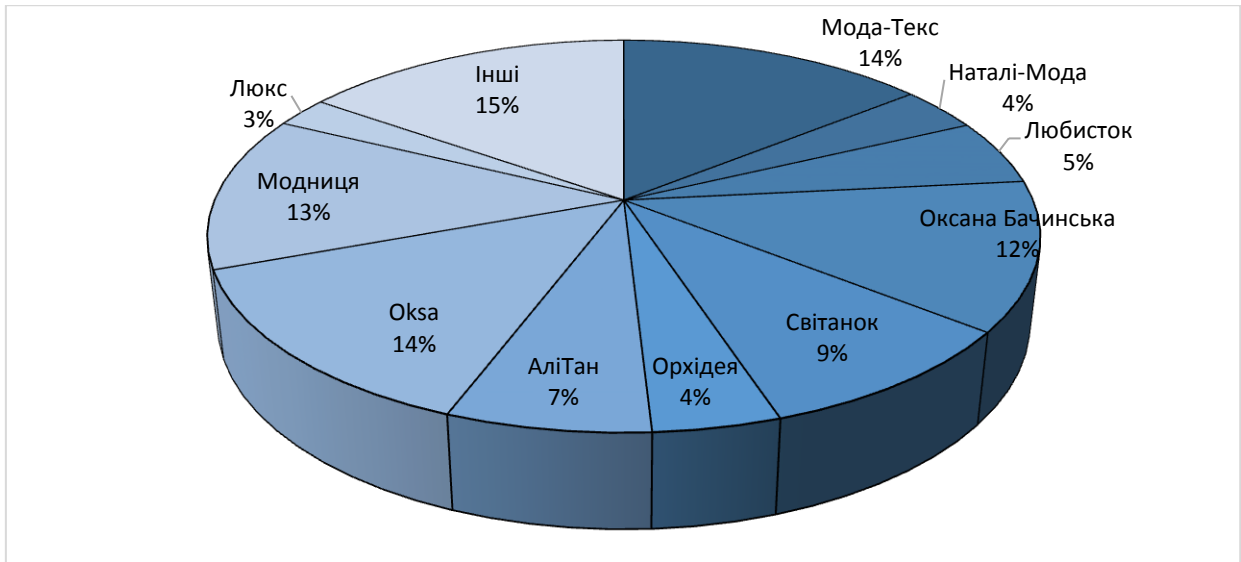


Рис.2.4. Частка виробників жіночого одягу на ринку Тернополя у 2021 році*

*Примітка: розроблено автором за результатами власних досліджень

Кожен із зазначених виробників має свою спеціалізацію на ринку жіночого одягу, наприклад, «Любисток» спеціалізується на виробництві сорочок, блуз, суконь з машинною вишивкою; «Наталі-Мода» – на пошитті весільних та вечірніх суконь; «Світанок» – на виготовленні жіночого верхнього одягу (пальто, куртки, плащі). Переважна більшість виробників відшивають універсальний асортимент легкого жіночого одягу. До таких виробників належить і «Модниця». Про її спеціалізацію та асортимент йтиметься в наступному параграфі кваліфікаційної роботи.

Питома вага виробництва «Модниці» на місцевому ринку становить 13%, вона поступається лише «Мода-Текс» та «Окса» з частками по 14% кожна. Велика питома вага «інших» виробників (15%) свідчить про присутність на ринку кількох десятків малих виробників з незначними обсягами виробництва. Група «інші» охоплює дрібних, але офіційно зареєстрованих виробників швейних виробів, обсяг виробництва яких незначний і нараховує кілька десятків готових виробів на місяць. Також, дані рисунка не відображають значну кількість приватних мікро-майстерень та індивідуальних виробників-надомників, інформація про кількість яких та обсяги їх виробництва не враховується офіційною статистикою.

Жорстка конкуренція та досить висока питома вага виробництва «Модниці» свідчить про її достатню ринкову стійкість, що підтверджують показники росту обсягу її виробництва у попередні роки. Разом з тим, частка «Модниці» на місцевому ринку у 2018 році була 18,5%, тобто підприємство втратило 5,5% регіонального ринку у сегменті жіночого одягу через зростання виробництва, наприклад, відкритого у 2017 році в Тернополі турецько-українського швейного підприємства ТОВ «Мода-Текс», яке інтенсивно опановує ринок через прямі поставки тканин з Туреччини та можливість знижувати витрати і, тим самим, утримувати конкурентний рівень цін на готові вироби.

Проаналізуємо групу тих, «хто продає» жіночий одяг. Місцевий ринок продавців жіночого одягу характеризується ще вищим ступенем конкурентності, ніж виробників. Так, лише в м.Тернополі найбільшими продавцями жіночого одягу є більше двох десятків спеціалізованих магазинів: «VOVK», «NIKA», «Модниця», «Carla», «Єва», «Miss», «Любисток», «Paloma», «LOLA», «Sarafan», «AZURE», «Монако», «Marc Aurel», «BrandShop», «EGO», «La Femme», «Час моди», «Verona», «Carling», «IDEM», «Reserved» та ін. Це перелік найбільш популярних серед відвідувачів магазинів у м.Тернополі. Якщо взяти до уваги торгівлю жіночим одягом на ринках міста та невеликих butikах, то їх можна нарахувати кілька тисяч.

Знайти частку «Модниці» на місцевому ринку продавців жіночого одягу неможливо через значну кількість продавців та відсутність інформації про обсяги продажу ними готової продукції. Але очевидно є присутність «Модниці» у групах як виробників жіночого одягу, так і його продавців, що свідчить про стійкі позиції виробничо-торговельного підприємства на місцевому ринку.

Таким чином, «Модниця» належить до небагатьох тернопільських швейних підприємств, які спеціалізуються на пошитті жіночого одягу і які одночасно мають свою збутову роздрібну мережу не лише в нашій області, а й за її межами. Досліджуване нами виробничо-торговельне підприємство

«Модниця» належить до так званої третьої групи – ті, хто і виробляє, і продає. Поряд з ВТП «Модниця» до цієї групи суб'єктів господарювання належать «Оксана Бачинська», «Любисток», «Наталі-Мода», «Орхідея», «Мода-Текс». Тут ситуація з часткою ринку виглядає дещо по іншому (рис.2.5).

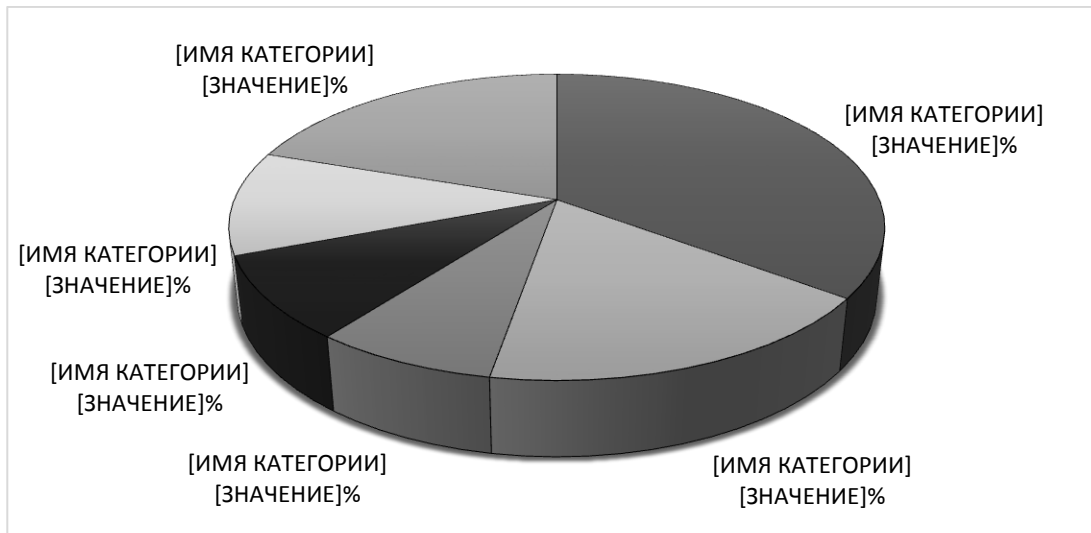


Рис.2.5. Частка обсягів продажу жіночого одягу фірмовими магазинами на місцевому ринку *

*Примітка: розроблено автором за результатами власних досліджень

За даними рисунка можна зробити висновок, що «Модниця» є лідером за обсягами продажу жіночого одягу власного пошиття через мережу власних торгових закладів – фірмових магазинів. Такий стрімкий стрибок питомої ваги «Модниці» пояснюється тим, що місцеві виробники жіночого одягу значну його частину реалізують за межами області, розвиваючи де-інде мережу власних фірмових магазинів. Наприклад, «Оксана Бачинська», яка поступається фірмовою торгівлею «Модниці» у 2 рази, а у виробництві лише на 1%, має мережу торгових закладів у Києві, Львові, Чернівцях, Вінниці, Рівному. Такі дані свідчать про достатньо стійку позицію «Модниці» на ринку не лише виробників, а й продавців жіночого одягу.

Особливістю ринку жіночого одягу, у тому числі місцевого, є наявність досить потужного віртуального сегменту, який проник практично в усіх товарні ніші. Цей сегмент щорічно набирає обертів у вигляді Інтернет-торгівлі жіночим

одягом. Донедавна існувала думка, що дистанційна торгівля одягом, а особливо, жіночим, є неможливою. До речі, така торгівля одягом має давню історію і є досить прибутковим бізнесом. Доказом цьому є широке поширення на європейському та американському ринках таких добре відомих каталогів, як наприклад, німецькі *Quelle*, *OTTO* та ін. Однак, в цьому випадку йшлося про дистанційну торгівлю поштою за каталогами, а не про *e-commerce*.

Одним із важливих чинників, які забезпечили успішний розвиток Інтернет-торгівлі одягом, є можливість відчутного зниження поточних витрат з організації продажу товарів та збереження запланованого рівня прибутковості при більш привабливих для покупців цінових пропозиціях. Тому сьогодні Інтернет-торгівля, в тому числі жіночим одягом, демонструє збільшення обсягів продажів на віртуальному ринку незважаючи на розвиток глобальної економічної кризи.

Виробничо-торговельне підприємство «Модниця» також має свій Інтернет-магазин, через який реалізує значні обсяги продукції. До слова, в частині Інтернет-торгівлі популярності набирає напрямок оптової торгівлі, в тому числі й безпосередньо від виробника, що відкриває додаткові можливості для досліджуваного нами підприємства в частині забезпечення його економічної стійкості.

Таким чином, дослідження місцевого ринку жіночого одягу показує наявність гострої конкуренції серед його продавців, але обмеженої конкуренції серед виробників жіночого одягу. «Модниця» посідає серед виробників одне з чільних місць за обсягами пошиття жіночого одягу, а за обсягами продажу одягу через власну фірмову мережу є лідером. Також особливістю ринку одягу є стрімкий розвиток Інтернет-торгівлі. «Модниця» також має діючий Інтернет-магазин жіночого одягу, який дозволяє їй продавати *on line* досить значні обсяги вироблених товарів.

2.3. Оцінка складових економічної стійкості ВТП «Модниця»

Подружжя Надія та Андрій Кельбель є засновниками та власниками одного з найбільш відомих у нашому регіоні виробників жіночого одягу, який реалізується під торговою маркою «Модниця». Особливістю діяльності цього підприємства є те, що воно виготовляє та реалізує жіночий одяг власних дизайнерських моделей, які постійно оновлюються відповідно до моди та споживчих запитів.

Шлях розвитку виробничо-торговельного підприємства розпочався у 2012 році з появи на місцевому ринку Тернополя виробника жіночого одягу. На той час він продавався без жодної торгової марки, а саме виробництво було розміщене в орендованому приміщенні в центрі міста (колишнє ательє «Ромашка»). Основним обладнання швейного цеху були вживані німецькі швейні машини, оверлок, розкрійний стіл, а персонал – закрійник і три швачки.

Однак, виробництво почало відразу орієнтуватись на найновіші моделі, які на той час успішно продавались на місцевому ринку. У цій справі молоді підприємці були добре обізнаними, оскільки до започаткування швейного виробництва свій сімейний бізнес розпочинали з торгової діяльності на ринку одягом імпортного виробництва з Польщі, Туреччини та вітчизняного виробництва з Харкова, Львова, Рівного, Києва. Тому вироблялись найбільш «ходові» моделі жіночого одягу за вже розробленими лекалами. Це дозволило підприємству скоротити власні витрати, слідкувати за модою, виготовляти якісний і доступний жіночий одяг. Однак, усього цього виявилось замало для протистояння на ринку у конкуренції з виробниками аналогічного одягу, які також на той час активно відкривали свої швейні цехи у Тернополі та околицях і заповнювали місцевий ринок одягом власного пошиття.

Підприємці вирішили відійти від практики «копіювання» існуючих на ринку моделей, а вирішили сконцентруватись на розробці власних унікальних моделей жіночого одягу, які б відповідали моді та були доступними за ціною.

З 2013 року на ринку з'явилась зареєстрована торгова марка «Модниця» (ТМ «Модниця»), яка з кожним роком, збільшуючи обсяги власного

виробництва та реалізації, почала свій поступ до таких конкурентних позицій, про які згадано в попередньому параграфі роботи. Ринкові умови диктували свої вимоги щодо нарощування потенціалу та його використання швейним підприємством. Тому у 2015 році «Модниця» суттєво розширила свої виробничі та комерційні площі, поповнила парк обладнання, збільшила чисельність персоналу, у тому числі за рахунок дизайнера одягу, зусилля якого були спрямовані на розробку нових сучасних моделей жіночого одягу.

Умовою стійкості виробничо-торговельного підприємства є, насамперед, його асортимент. Сьогодні підприємство виготовляє та реалізує 16 товарних ліній жіночого одягу, загальна кількість швейних артикулів у 2022 році складала 151 найменування, що більше, ніж у попередньому році на 18 нових моделей (табл. 2.4). За даними таблиці можемо зробити висновок, що швейне підприємство постійно працює над оновленням свого асортименту жіночого одягу, видозмінює набір товарних ліній. Однак, економічну стійкість забезпечують ті товарні лінії, на яких є стабільний попит і які присутні в асортименті «Модниці» впродовж тривалого часу: блузи, штани, жакети, костюми, короткі сукні, майки, топи, спідниці. Ці товари зарекомендували себе на ринку впродовж багатьох років, на них є стабільний попит в оптових покупців, вони добре продаються у власній роздрібній мережі.

Разом з тим, підприємство реагує на зміну ринкових запитів і на протязі останніх двох років різко скоротилось виробництво довгих суконь, що пов'язано з карантинними обмеженнями, локдауном і скороченням кількості розважальних заходів та їх відвіданням. Помітними є й інші зміни у структурі асортименту, наприклад, в чотири рази скоротилось виробництво кофт, знизилось виробництво верхнього одягу та ін. Такі зміни диктуються зміною ринкових запитів, що відображається на зміні обсягів продажу кожної асортиментної групи одягу. Стабільно високим є попит на короткі сукні різних стилів та фасонів, асортимент яких з незначними коливаннями також є стабільним.

Зміна асортименту жіночого одягу ТМ «Модниця» у 2017-2022 роках*

№ зп	Товарні лінії	Кількість артикулів у товарній лінії		
		2017	2021	2022
1.	Блузи	18	15	18
2.	Штани	11	9	18
3.	Жакети	6	9	13
4.	Жилети	3	1	
5.	Кардигани	4	3	2
6.	Комбінезони	4	1	3
7.	Костюми	9	8	7
8.	Кофти	16	4	4
9.	Майки	4	5	6
10.	Верхній одяг	-	8	5
11.	Сукні довгі	18	5	6
12.	Сукні короткі	32	47	36
13.	Топи	10	7	11
14.	Шорти	2	-	1
15.	Спідниці	26	15	18
16.	Сукні дитячі	-	2	2
	Разом	163	133	151

*Примітка: складено автором за матеріалами ВТП «Модниця»

«Модниця» реалізує власні моделі одягу через власну торговельну мережу в місті Тернополі – магазини у ТЦ «Орнава», ТРЦ «Подoliaни», ЦУМ, а також на ринках «Юмакс», «Стандарт». За останні роки «Модниця» суттєво скоротила кількість торгових точок, оскільки ринок сам по собі відрегулював потребу у них, підприємці відмовились від нерентабельних місць збуту жіночого одягу.

Поряд з відмовою від нерентабельних торгових точок на ринках міста Тернополя, підприємці поступово почали освоювати ринок міста Львова, де впродовж тривалого часу «Модниця» була в пошуках оптимальних точок розміщення торговельної мережі. Сьогодні у Львові функціонують такі з них: магазини у ТРК «Південний» – ТЦ «Володимир», ТЦ «Сихів», ТК «Шувар», магазин в центрі міста на вул. Шпитальній.

Таким чином, сьогодні ВТП «Модниця» об'єднує швейне виробництво у місті Тернополі, торговельну мережу магазинів і торговельних точок у

Тернополі (3 магазини та 2 торгових точки на ринках) та Львові (4 магазини). Але утверджена за роки тривалої діяльності на ринку репутація виробника й продавця високоякісного жіночого одягу дозволила «Модниці» вийти за межі регіону. Підприємство активно продає великі оптові партії одягу торговим фірмам завдяки постійній участі виробника у республіканських та регіональних універсальних і галузевих виставках та виставках-ярмарках, наприклад, у Києві – «Київ Експо стиль», «KYIV FASHION», «Всі. Свої.»; у Львові – «Ярмарок взуття, хутра та одягу», «Гал-Експо», у Хмельницькому – «Золота осінь» та ін. Винятком з такої практики став 2022 рік, коли участь на початку лютого цього року в одній з виставок у Києві завершилась підписанням контракту на значні обсяги виробництва і продажу, однак з початком війни покупці відмовились від свого замовлення.

Значними є обсяги реалізації жіночого одягу ТМ «Модниця» через власний Інтернет-магазин, продажі у якому суттєво зросли в період пожвавлення *on-line* торгівлі через відомі причини останніх років. Для здійснення *on-line* покупок достатньо зайти на сайт «Модниці», який позиціонує її як українського виробника жіночого одягу. Сайт також дозволяє просувати продукцію у більш широкому масштабі за межі країни, що слугувало основою укладення першого контракту на постачання оптової партії одягу в Республіку Молдова.

Таким чином, маркетингова стійкість як складова економічної стійкості підприємства є очевидною: «Модниця» має досить стабільні ринкові позиції, працює над удосконаленням асортименту, давно вийшло за рамки місцевого ринку, а останніми роками створило підґрунтя для виходу за її рамки вітчизняного ринку.

Однак, на нашу думку, підприємство недостатньо активне на ринку в частині реклами, стимулювання збуту та інших елементів маркетинг-міксу, а це у перспективі може виявитись слабкою ланкою в загальному ланцюгу забезпечення його економічної стійкості. Тому питанню активного просування своєї продукції виробничо-торговельне підприємство повинно приділити

більше уваги. Актуальність таких заходів посилюється тим, що в західному регіоні країни розмістили свої виробничі потужності кілька десятків швейних підприємств різного розміру, які також чинять своєю продукцією певний тиск на ринок, конкуренція загострюється і тенденції до її послаблення немає.

Вважаємо, що доцільно розглянути питання виробничої стійкості підприємства, про яку йшлося у розділі 1 кваліфікаційної роботи. Насамперед, вона формується основними засобами. До їх складу входять орендоване приміщення швейного цеху, орендовані торговельні площі та власне обладнання.

У табл.2.5 наведений перелік орендованих площ ВТП «Модниця» станом на початок 2022 року.

Таблиця 2.5

Наявність виробничо-торговельних площ ВТП «Модниця»*

№ зп	Приміщення	Місце розташування	Площа, м ²
1.	Виробниче приміщення зі складом	м. Тернопіль, вул. М.Грушевського, 23	100
2.	Магазин	м. Тернопіль, вул. Руська, ЦУМ	40
3.	Магазин	м. Тернопіль, вул. Живова, ТЦ «Орнава»	25
4.	Магазин	м. Тернопіль, вул. Текстильна, ТРЦ «Подолляни»	35
5.	Магазин	м. Тернопіль, вул. Оболоня, ринок «Юмакс»	12
6.	Магазин	м. Тернопіль, вул. Живова, ринок «Стандарт»	16
7.	Магазин	м. Львів, ТЦ «Сихів»	36
8.	Магазин	м. Львів, ТРК «Південний» (ТЦ «Володимир»)	40
9.	Магазин	м. Львів, вул. Шпитальна, 9	22
10.	Магазин	М. Львів, ТК «Шувар»	30
	Разом		356

*Примітка: складено автором самостійно за матеріалами ВТП «Модниця»

Загальна площа орендованих приміщень 356 м², з них 228 м² у Тернополі та 128 м² у Львові. Довгострокові договори оренди дозволяють підприємцям стабільно почувати себе на ринку як надійних виробників та продавців модного

жіночого одягу. Розміщення магазинів «Модниці» зорієнтоване не максимальне наближення до місць активної торгівлі – у торгових центрах, які відвідуються покупцями цілеспрямовано з готовністю здійснити покупки товарів з таких товарних груп, які знаходяться за межами товарів щоденного споживання.

Склад основних засобів швейного цеху підприємства налічує 29 одиниць основного обладнання (швейні машинки, оверлоки, закрійні та прасувальні столи, парогенератори, апарат для пакування та ін.), а також допоміжного обладнання (контейнери для зберігання фурнітури, столи, стелажі, лотки для зберігання запасних частин та ін.).

Основні засоби магазинів роздрібної мережі ВТП «Модниця» включають модульні пересувні стійки для розвішування одягу в центрі магазину, модульні системи зберігання готового одягу в підвішеному стані, розміщені за периметром магазину, столи-стійки продавців, комп'ютери.

До складу основних засобів, крім того, належать вантажні мікроавтобуси *RENAULT Trafic*, *Mercedes-Benz Sprinter 311* і легковий автомобіль *Volkswagen Passat B5 Wagon*.

В цілому, виробнича складова економічної стійкості ВТП «Модниця» є задовільною, наявний на підприємстві склад основних засобів відповідає його потребам, обладнання у швейному цеху періодично оновлюється, його продуктивності достатньо для забезпечення необхідного обсягу пошиття одягу, обладнання роздрібних магазинів сучасне та якісне. Хоча, на думку власників, поліпшення потребує «транспортна складова» основних засобів через додаткові витрати на утримання одного із мікроавтобусів, який є досить старим.

Кадрова стійкість ВТП «Модниця» забезпечується висококваліфікованим персоналом з відповідними навиками і досвідом роботи. Разом з тим, окремі категорії працівників, наприклад, дизайнер одягу, закрійник, продавець, мають мати сучасне бачення на створення нових моделей одягу. Обов'язкові вимоги до них: творчі здібності, комунікабельність, вміння презентувати товар потенційному покупцеві, викликати його інтерес до товару та ін.

Склад персоналу ВТП «Модниця» наведений в табл.2.6. Штатний розпис ВТП «Модниця» нараховує 42 працівники, з них 25 працівників зайняті у швейному цеху підприємства та 17 – у магазинах підприємства (продавці).

Таблиця 2.6

Склад персоналу ВТП «Модниця» у 2022 році*

№ зп	Посада	Чисельність, чол.
1.	Директор	1
2.	Бухгалтер	1
3.	Менеджер	1
4.	Дизайнер-закрійник	3
5.	Швачка	12
6.	Прасувальник-пакувальник	3
7.	Комірник	2
8.	Продавець	17
9.	Водії-експедитори	2
Разом		42

*Примітка: складено автором самостійно за матеріалами ВТП «Модниця»

Кожен працівник має чітко визначені функціональні обов'язки, свою сферу відповідальності та шкалу оплати праці, яка організована на підприємстві за відрядно-преміальною та погодинно-преміальною системами.

Вважаємо, що кадрова складова забезпечення економічної стійкості ВТП «Модниця» також є задовільною, однак власникам і керівнику підприємства варто звернути увагу на удосконалення системи стимулювання продавців з метою посилення їх зацікавленості у збільшенні обсягів продажу.

Для оцінки фінансової стійкості, насамперед, наведемо основні показники функціонування ВТП «Модниця» (табл. 2.7). Дані таблиці демонструють, що підприємство працює прибутково, що є першою і важливішою ознакою його економічної стійкості. Однак, впродовж останніх чотирьох років сповільнились темпи росту виручки від реалізації продукції, індекси якої у 2019-2021 роках відповідно становили 1,11; 1,43; 1,27. Це не критично, але даний показник варто тримати на контролі для прийняття певних управлінських рішень щодо

утримання, а краще нарощування обсягів реалізації. В натуральному виразі, звичайно, підприємство демонструє стабільний ріст обсягу виробництва.

Разом з тим, індекси повної собівартості за аналізований період становили відповідно 1,16; 1,46; 1,26, що відповідає приблизно індексам росту обсягу

Таблиця 2.7

Основні показники діяльності ВТП «Модниця» у 2018-2021 роках*

№ зп	Показники	2018	2019	2020	2021
1.	Обсяг випуску продукції, од.	6201	7755	10680	13175
2.	Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	4820,4	5364,3	7688,0	9786,0
3.	Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	4138,4	4804,3	7011,7	8807,4
4.	Чисельність працюючих, чол.	18	33	40	42
5.	Заробітна плата одного працівника, грн./міс.	7200	9800	12600	12900
8.	Основні засоби, тис. грн./рік	1170,8	1234,0	1630,2	1596,3
10.	Витрати на 1 грн. продукції, грн.	0,86	0,895	0,912	0,90
11.	Прибуток, тис. грн.	682	560	676,3	978,6
12.	Рентабельність, %	16,5	11,7	9,6	11,1

* Примітка: складено автором за матеріалами ВТП «Модниця»

реалізації, Тому не спостерігається стрибків витрат на 1 грн. реалізованої продукції.

Індекси прибутку підприємства характеризуються так: 0,82; 1,21; 1,44 у 2019-2021 роках, що є досить позитивним, однак рентабельність коливається у цьому ж періоді та за чотири роки знизилась 5,4 в.п. з 16,5% до 11,1%.

Підсумовуючи можемо відзначити, що на сьогоднішній день ВТП «Модниця» є фінансово стійким, нарощує обсяги реалізації продукції, працює прибутково, а коливання рентабельності потребують більш пильної уваги до обсягів реалізації та загальних витрат, які впливають на величину прибутку.

Висновки до розділу 2

У розділі 2 кваліфікаційної роботи ми проаналізували ринок жіночого одягу в Україні, чинники впливу на нього, а також місцевий ринок жіночого одягу як середовище економічної стійкості ВТП «Модниця», дали оцінку складовим елементам економічної стійкості підприємства.

Виробництво одягу в Україні є прерогативою малого і середнього бізнесу. Починаючи з 2014 року виробництво одягу в Україні постійно збільшувалось, річний обсяг виробництва сягає 10 млрд. грн. Проаналізований ринок жіночого одягу в Україні, його структура, виділені чинників впливу на нього (попит, соціально-демографічний склад населення, культура, мода, засилля закордонних виробників та ін.). Особливістю попиту на жіночий одяг є його низька еластичність, визначені чинник впливу на попит.

Ринок жіночого одягу зазнав серйозних змін з початку війни в Україні через переорієнтацію частини швейних підприємств на військовий асортимент, зміну споживчих пріоритетів, рівня доходів населення. Загальною тенденцією ринку є збільшення присутності на ньому українських виробників, зростання рівня конкуренції, активний розвиток *on-line* торгівлі.

Аналіз місцевого ринку жіночого одягу показав, що питома вага виробництва «Модниці» становить 13% (у лідера ринку «Мода-Текс» 14%), що підтверджує достатню ринкову стійкість підприємства. Визначені основні конкуренти підприємства. «Модниця» є лідером на ринку за обсягами продажу жіночого одягу власного пошиття через мережу власних фірмових магазинів. Також підприємство має свій Інтернет-магазин, через який реалізує значні обсяги продукції.

Нами досліджено, що умовою стійкості виробничо-торговельного підприємства є його асортимент. Сьогодні підприємство виготовляє та реалізує 16 товарних ліній жіночого одягу, загальна кількість швейних артикулів у 2022

році складала 151 найменування. Виявлено, що економічну стійкість підприємства забезпечують товарні лінії зі стабільним тривалим попитом.

Підприємство об'єднує швейний цех у Тернополі та торговельну мережу у Тернополі (3 магазини та 2 торгових точки на ринках) та Львові (4 магазини). Підприємство активно продає великі оптові партії одягу торговим фірмам завдяки постійній участі виробника у республіканських та регіональних виставках-ярмарках. Доведена маркетингова стійкість підприємства, але обґрунтована доцільність використання реклами та інших засобів маркетинг-міксу для забезпечення економічної стійкості у стратегічній перспективі.

Проаналізовані елементи виробничої стійкості «Модниці» (торгові площі, обладнання швейного цеху (29 од.) та фірмових магазинів, транспорт); виробнича стійкість є задовільною.

Кадрова стійкість ВТП «Модниця» забезпечується висококваліфікованим персоналом з відповідними навиками і досвідом роботи. На підприємстві працюють 42 висококваліфіковані працівники, здатні забезпечити економічну стійкість підприємства, але потребує удосконалення система стимулювання продавців з метою посилення їх зацікавленості у збільшенні обсягів продажу.

Для оцінки фінансової стійкості нами наведені основні показники функціонування ВТП «Модниця». Обсяг реалізації продукції у 2021 році склав 9,8 млн. грн. На сьогоднішній день ВТП «Модниця» є фінансово стійким, нарощує обсяги реалізації продукції, працює прибутково та рентабельно.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ ВИРОБНИЧО-ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Формування стратегії розвитку підприємства як засіб забезпечення його економічної стійкості

Жорстка конкуренція на ринку виробників і продавців жіночого одягу в Україні стосується як загальнодержавного, так і місцевого (регіонального) ринків. Про це йшлося в попередніх розділах кваліфікаційної роботи. Тому для забезпечення економічної стійкості ВТП «Модниця» у стратегічній перспективі необхідно не просто орієнтуватись у поточному стані ринкового середовища та враховувати його у своїй діяльності, а вибудовувати стратегічні напрямки розвитку з метою убезпечити підприємство від ймовірних ризиків у майбутньому.

Стратегічні напрямки розвитку ВТП «Модниця» нам видаються двовекторними: по-перше, це формування стратегії розвитку самого швейного виробництва, а по-друге – стратегії розвитку роздрібної торговельної мережі як у нашому регіоні, так і за його межами. Можна виділити ще один напрямок – розвиток інтернет-торгівлі, але вона формою роздрібної торгівлі, тому додатково розглядати її не будемо.

«Стратегія – це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану» [37]. Залежно від економічної ситуації підприємства можуть використовувати різні види стратегій. Американські дослідники А.Томпсон та

А.Стрікленд виділили можливі стратегічні напрямки розвитку підприємства залежно від:

- «типу конкурентної переваги фірми;
- стадії життєвого циклу галузі;
- дій підприємства на міжнародному ринку;
- напрямків розвитку для фірм, що слідують за лідером;
- антикризових шляхів розвитку підприємства» [67].

Для практичного використання прийомів стратегічного управління простіше виділяти види стратегій, які формуються за критерієм організаційного рівня, на якому вона розробляються. В теорії і практиці менеджменту виділяють чотири організаційних рівні стратегічного планування:

1) корпоративні стратегії, характерні для великих компаній або сфер діяльності;

2) ділові стратегії, які використовуються для визначення перспектив розвитку кожного окремого виду діяльності великого підприємства чи компанії;

3) функціональні стратегії, які є засобом визначення перспектив кожного функціонального напрямку діяльності підприємства;

4) операційні стратегії, які розробляються для основних структурних одиниць (підрозділів) підприємства.

Ієрархічна залежність між різними видами стратегій підприємства наведена на рис.3.1.

Для одногалузевого підприємства характерними є лише три види стратегій, минаючи корпоративну стратегію. В контексті дослідження питань формування стратегії розвитку ВТП «Модниця» актуальними є два види стратегій: функціональна та операційна. Більш детально охарактеризуємо їх.

У нашому випадку функціональна стратегія визначає управлінський план дій кожного із двох функціональних напрямків діяльності всередині бізнесу: виробництво та торгівля (роздрібна й оптова).

Хоча на практиці диверсифіковане підприємство може мати стільки функціональних стратегій, скільки у нього основних напрямків діяльності.

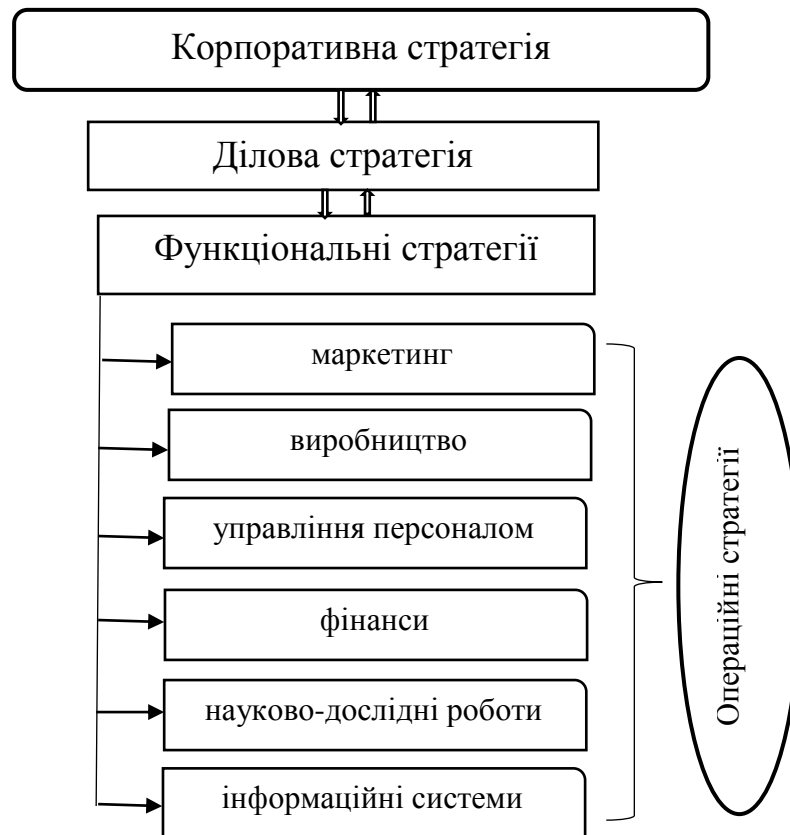


Рис.3.1. Ієрархія стратегій підприємства*

*Примітка: розроблено автором за [37]

Таким чином, пропонуємо визначити функціональну стратегію ВТП «Модниця» у виробництві. Нею є план виробництва, який відображає сукупність необхідних заходів для досягнення виробничих цілей підприємства щодо оптимізації виробничої програми з урахуванням мінливості ринкового попиту.

Аналогічно, функціональна стратегія ВТП «Модниця» у сфері роздрібної та оптової торгівлі – це відкриття торгових точок у всіх областях України, тобто вихід на загальнодержавний ринок з перспективою налагодження міжнародних контактів з країнами ближнього зарубіжжя. Останнє відображає стратегічну мету підприємства на ринку, тобто його глобальну стратегію.

Операційна стратегія належить до ще більш конкретних стратегічних заходів і підходів до керівництва основними оперативними одиницями підприємства (швейним виробництвом і торгівлею) при вирішенні щоденних оперативних завдань. Причому ці завдання підприємству не варто ігнорувати з огляду на їх стратегічну важливість. До таких завдань, на нашу думку, можуть належати:

- налагодження нових контактів з постачальниками сировини, виборювання для підприємства кращих умов постачання, цін на тканини, фурнітуру, допоміжні матеріали та ін.;
- удосконалення управління запасами сировинно-матеріальних ресурсів, зокрема, оптимізація запасів тканин шляхом їх нормування, перегляду норм витрат тканин за рахунок оптимізації розкрою та зменшення міжлекальних випадів, використання відходів для виготовлення супутніх товарів тощо;
- удосконалення планування та організації ремонтів обладнання та устаткування швейного виробництва шляхом розробки графіків профілактичних оглядів, зупинки частини обладнання для поточного ремонту, складання графіків капітального ремонту устаткування та ін.;
- удосконалення транспортування сировинно-матеріальних ресурсів на підприємство та готових швейних виробів до місць їх реалізації шляхом формування оптимальних партій поставок товарів за межі області,
- організація рекламних кампаній з метою активізації просування швейної продукції підприємства на ринку.

Зрозумілим є той факт, що формування стратегій розвитку виробничо-торговельного швейного підприємства «Модниця» не може йти «у розріз» зі стратегічним напрямком розвитку бізнесу в галузі швейного виробництва в Україні, загалом, та виробництва одягу, зокрема. Йдеться про підтримку українських виробників швейної продукції, створення та розвиток власних брендів на базі виробництва та реалізації власних моделей сучасного одягу, відмова від давальницьких схем у виробництві, збільшення експорту в

структурі продажу готових швейних виробів. У цьому зацікавлена як держава, так і вітчизняні виробники і продавці швейної продукції.

Для досліджуваного нами ВТП «Модниця» такий вектор розвитку швейної промисловості в Україні є абсолютно прийнятним і саме в цьому напрямку йому варто будувати свою стратегію розвитку. На сьогодні стратегічними питаннями розвитку підприємства спеціально ніхто не займається. Власники, швидше спонтанно та інтуїтивно на основі спостереження за ринковою кон'юнктурою обирають напрямки розвитку та формують свої управлінські рішення. Тому вважаємо, що питання стратегічного планування на підприємстві повинні бути покладені у професійну площину, оскільки це важливо для забезпечення економічної стійкості підприємства у перспективі, про що згадано вище.

Для реалізації стратегічних цілей ВТП «Модниця» щодо розширення ринку збуту, виходу на загальнодержавний та міжнародний ринки та ін. підприємство повинно досить прискіпливо і професійно підходити до формування власної виробничої програми.

Формування виробничої програми для швейних підприємств часто пов'язане з певними труднощами, які обумовлені особливостями галузі. Мається на увазі різна тривалість життєвого циклу швейної продукції. Оскільки на діяльність швейних підприємств впливає чинник моди, мінливість смаків і споживчих пріоритетів, то вони перебувають у стані перманентного оновлення асортименту своєї продукції. Це призводить до скорочення термінів, на які розробляють виробничу програму підприємства. Дуже складно формувати середньострокові плани виробництва та реалізації швейної продукції через непередбачуваність змін ринкового середовища. Тому часто швейні підприємства на оперативному рівні обмежуються розробкою дизайну та конструкції моделей одягу, створенням експериментальних взірців, відшиванням невеликим пробних партій, тобто організацією оперативної виробничої діяльності.

Формування виробничої програми швейного підприємства на стратегічному рівні передбачає визначення привабливості ринкового сегменту швейного бізнесу з точки зору ймовірних перспектив підприємства у цьому сегменті з урахуванням його можливостей виробляти і постачати на ринок конкурентоспроможну продукцію.

Стратегічне планування виробничої програми швейного підприємства вимагає забезпечення збалансованості його продуктово-ринкових сегментів. При цьому щодо конкретних окремих моделей жіночого одягу підприємством можуть бути поставлені самостійні ринкові завдання, які кореспондуються з встановленими цілями підприємства. Наприклад, якщо ціллю швейного підприємства є стабілізація ринкового становища, закріплення на ринку на тривалу перспективу, то воно повинно прагнути до підтримки досягнутого рівня прибутковості. Означена ціль може бути реалізована за рахунок таких моделей одягу, яких у стратегічному аналізі називають «дійними коровами». До таких належать найбільш популярні, «ходові», з постійним тривалим попитом моделі, які дають підприємству постійну виручку не нижчу, ніж середня на даному ринку. У нашому випадку для ВТП «Модниця» такими моделями є короткі сукні та класичні жіночі костюми, які завжди «поза модою». Щодо цих моделей може бути застосована стратегія окремих бізнес-одиниць при їх розробці, виробництві та реалізації, а також визначений вклад у формування загальних економічних результатів діяльності швейного підприємства.

На нашу думку, при формуванні виробничої програми ВТП «Модниця» доцільно скористатись *ABC*-аналізом для виявлення напрямків її оптимізації. Сутність методу полягає у ранжуванні моделей швейних виробів (асортиментних груп, товарних ліній) за вибраними показниками. До таких показників належать: величина виручки від реалізації продукції конкретної моделі, величина прибутку, покриття затрат, тобто частини виручки підприємства, яка залишається в його розпорядженні після виключення прямих витрат на пошиття моделі. Ця частина може бути використана підприємством для покриття його непрямих затрат і формування прибутку.

У рамках цього методу асортиментні позиції швейних виробів поділяються на три категорії:

- категорія А – найбільш «цінні» для підприємства моделі, які забезпечують йому, як правило, 75% виручки від реалізації або прибутку та вимагають постійного контролю, обліку, планування;
- категорія В – менш важливі для швейного підприємства моделі, які дають близько 20% виручки від реалізації (прибутку) і тому періодично оцінюються та перевіряються;
- категорія С – асортимент не надто важливих для швейного підприємства моделей, які становлять приблизно 5% виручки від реалізації, тому організаційно-економічний вплив на них не вирішальний.

У випадку, коли моделі категорії С не мають стратегічного значення для швейного підприємства та їх відсутність в асортименті негативно не позначиться на інших показниках ефективності його діяльності, то їх доцільно виключити з товарного асортименту. У свій час ВТП «Модниця» елімінувало таку товарну лінію, як «одяг для підлітків», яка не давала належної виручки від реалізації через слабкий попит на підліткові моделі.

В економіці *ABC*-аналіз спирається на принцип В.Парето, тобто «правило 20:80», за яким 20% товарів приносять підприємству 80% прибутку. Це правило працює і в середині кожної товарної групи, де є свої 20%, які необхідно ідентифікувати та організувати роботу так, щоб ці товари були присутні в асортименті завжди.

Для характеристики асортименту швейної продукції ВТП «Модниця та напрямків удосконалення виробничої програми підприємства, на нашу думку, доцільно скористатись *ABC*-аналізом (табл.3.1). Наведені в таблиці дані демонструють, що підприємство має потенціал в частині удосконалення асортименту. Так, на нашу думку, категорія А, яка налічує 5 товарних ліній, не потребує перегляду та скорочення чи елімінування. Вона забезпечує підприємству найбільшу частку у виручці від реалізації, а моделі цієї категорії можна з упевненістю віднести до «дійних корів», які давно знайшли «відгук у

серцях і гаманцях» тернопільських (і не тільки) модниць, добре продаються і вносять найбільший вклад у забезпечення економічної стійкості «Модниці».

Категорія *B*, яка налічує 6 товарних ліній, забезпечує підприємству не більше чверті виручки від реалізації, тому її періодично необхідно переглядати та оновлювати.

Категорія *C* зі своїми 4-ма товарними лініями, на нашу думку, потребує перегляду на предмет елімінування таких товарних ліній, як шорти і сукні дитячі, та розширення асортименту товарних ліній жакетів та жилетів, що зараз перебувають у модному тренді.

Таблиця 3.1

*ABC-аналіз товарного асортименту ВТП «Модниця»**

№ зп	Категорії	Товарні лінії
1.	A (75%)	Блузи Штани Костюми Сукні короткі Спідниці
2.	B (25%)	Жакети Комбінезони Кофти Майки Сукні довгі Верхній одяг
3.	C (5%)	Жилети Топи Шорти Сукні дитячі

*Примітка: складено автором за даними ВТП «Модниця»

Важливим, на нашу думку, і таким, що заслуговує уваги з боку власників «Модниці», є введення у розмірну сітку кожної товарної лінії розмірів категорії *XL+*. Орієнтація лише на «стандартні» фігури в рамках існуючої на підприємстві розмірної сітки обмежує потенційні можливості підприємства щодо розширення кола споживачів. Адже модний одяг залюбки носять жінки з

не зовсім стандартними параметрами. Саме тому у Тернополі досить популярним є порівняно недавно відкритий магазин «Пишна краса».

Отже, за результатами *ABC*-аналізу, можемо зробити висновок, що в рамках формування стратегії розвитку швейного підприємства розробка його виробничої програми повинна відбуватись з урахуванням пропозицій щодо необхідності перегляду товарних ліній та внесення структурних змін в існуючий асортимент швейних виробів для забезпечення економічної стійкості ВТП «Модниця» у стратегічній перспективі.

3.2. Удосконалення засобів просування швейної продукції на ринку

Термін «просування товару» може трактуватись у широкому та вузькому значеннях. Перший передбачає те, що «просування товару» часто ототожнюється з поняттям «маркетингові комунікації», хоча під комунікаціями слід розуміти процес обміну думками, контакт, бесіду, домовленість про будь-що. Другий визначає «просування товару» як комплекс дій та засобів передачі інформації про товар на ринок, формуючи при цьому ринкові споживчі потреби. Отже, просування товару, насамперед, передбачає інформування про нього потенційних споживачів, а його головна мета – стимулювання попиту на товар. «При виведенні підприємством своєї нової продукції на ринок, у підприємства формуються очікування, що у цільових споживачів має виникнути позитивна реакція у відповідь на поширену підприємством повну та правдиву інформацію про дану продукцію» [42].

«Завдання процесу просування продукції:

- задоволення потреб споживачів й отримання прибутку;
- підвищення попиту, збільшення збуту продукції на ринок;
- інформування, переконання або нагадування про продукцію;
- стимулювання бажання придбати цю продукцію;
- збільшення частки ринку, збільшення пізнаваності бренду;
- залучення нових клієнтів;

- зображення продукції в привабливому для цільової аудиторії вигляді» [17].

Якщо в попередньому параграфі кваліфікаційної роботи йшлося про формування стратегії у виробництві жіночого одягу ВТП «Модниця», то процес просування готових швейних виробів передбачає дослідження механізму їх реалізації (торгівлі), тобто процес просування товарів на ринок обов'язково включає їх фізичне переміщення зі сфери виробництва у сферу споживання. Фізична мета просування передбачає процес постачання вироблених товарів у конкретне місце та визначений час. Однак, в даному випадку ми будемо розглядати просування товару як складовий елемент маркетингової політики підприємства, а не як частину логістичного ланцюга.

«Маркетингова політика просування продукції підприємства – це один з головних засобів реалізації маркетингової стратегії, завдяки якій проводиться адекватна оцінка ринкових ризиків та перспектив, а також виявляються вільні ринкові сегменти» [42].

Просування товару відіграє зв'язуючу роль між виробником товару та його споживачами, тобто дозволяє обом сторонам вступати у специфічний діалог за допомогою засобів переконання з використання відповідної інформації, а також дозволяє презентувати виробнику свою комерційну пропозицію.

Виходячи із змісту поняття «просування товару» можна стверджувати, що просування реалізується за допомогою маркетингових комунікацій, з яких слід виділити такі основні: реклама, PR, стимулювання збуту, особистий (персональний) продаж, інтернет-маркетинг.

Найбільш відомим широкому колу споживачів є такий метод маркетингових комунікацій, як реклама. Вона є неособовою формою комунікацій, метою якої є досягнення підприємством-виробником свого головного економічного ефекту – збільшення прибутку через розширення ринків збуту товарів. Реклама є своєрідним зв'язуючим компонентом ринку, а ця «зв'язуюча» функція реалізується через інформування покупців про товари продавців та стимулювання здійснити акти купівлі-продажу. Потенційні покупці прагнуть володіти інформацією про стан ринку, про товари, які на

ньому обертаються, умови їх придбання тощо. Поширення інформації про наявні на ринку товари за допомогою реклами дозволяє формувати товарну пропозицію, яка, в свою чергу, впливає на попит і т.д.

Добре організована і продумана реклама має позитивний вплив на діяльність швейного підприємства, заохочує його до виробництва нових моделей одягу, дозволяє розширити масштаби виробництва і збуту готових виробів та збільшити прибутки. Сьогодні стрімкого поширення набуває так звана «нативна реклама», тобто не нав'язлива, м'яка, яка подається у формі пізнавальних публікацій про певні товари у соціальних мережах і яка не асоціюється з прямою традиційною рекламою, яка часто відштовхує глядачів або читачів. Така форма реклами найбільш прийнятна для харчових продуктів, біологічно активних добавок, косметичних та гігієнічних засобів, лікарських препаратів. Усі вони належать до категорії найбільш рекламоємких, а компанії, що їх продукують, витрачають на рекламу 3-6% загального обсягу їх продажу.

ВТП «Модниця» використовує у своїй діяльності лише окремі елементи реклами, зокрема, при покупці одягу пакує його у фірмові пакети із зображенням товарного знаку, під яким виробляється і реалізується продукція підприємства (рис.3.2).



Рис. 3.2. Товарний знак «Модниця» [82]

Також під час участі у виставках-ярмарках «Модниця» використовує спеціальні банери з метою реклами, вивіски на магазинах також оформлені з використанням цього товарного знаку.

Вважаємо, що підприємству необхідно звернути увагу на активізацію рекламної діяльності з метою просування своїх моделей одягу. Оскільки, одяг належить до товарів, які «сприймаються оком», тобто на вигляд, зображенням,

то логічним було б використання зовнішньої реклами. Споживач швидше запам'ятає нову модель одягу з картинки, відеоролика, ніж з розповіді про неї. Зовнішня реклама має такі особливості та переваги: гнучкість, повторюваність, слабка конкуренція, немає вибірковості, не потребує значних витрат.

У нашому випадку найпростішою та ефективною зовнішньою рекламою може бути реклама на моніторах великих торговельних центрів, реклама біля входу до кожного з магазинів «Модниці». Остання не пов'язана з великими витратами, вони можуть мати одноразовий або періодичний характер, а самі витрати спрямовані на підготовку та запис відеоролика. Реклама на орендованих моніторах обходиться підприємству дещо дорожче.

Для обґрунтування ефективності відеореклами проведемо прості розрахунки та наведемо їх у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок ефективності відеореклами ТМ «Модниця»
у торговельних центрах *

№ зп	Витрати/ ефект	Значення показника
1.	Підготовка та участь моделі для зйомки ролика, тис. грн.	2
2.	Професійна зйомка ролика, тис. грн.	20
3.	Періодичність оновлення роликів, разів/рік	4
	<i>Разом зйомка роликів, тис. грн./рік</i>	$22 \times 4 = 88$
4.	Плата за час трансляції 3-хвилинного ролика у торгових центрах, тис. грн./міс.	6
5.	Кількість торгових центрів, де транслюються ролики	5
	<i>Разом витрати на трансляцію роликів, тис. грн./рік</i>	$5 \times 6 \times 12 = 360$
6.	Приріст виручки від реалізації швейних виробів, %	7
7.	Приріст виручки від реалізації швейних виробів, тис. грн.	$9786 \times 0,07 = 685,02$
8.	<i>Річний економічний ефект від використання відеореклами, тис. грн./рік</i>	$685,02 - (88+360) = 237,02$

*Примітка: складено автором самостійно за даними підприємства

Результати розрахунків можуть коливатись залежно від вартості розміщення реклами у торгових центрах Тернополя та Львова, тому для обчислення використані дані про середню вартість такої реклами. Також розрахунки не враховують одноразових витрат на розміщення відеореклами біля входу у кожен з магазинів підприємства. Ці витрати складатимуться з витрат на технічне забезпечення трансляції, а вартість відеопродукту уже врахована у наших розрахунках. Отже, використання відеореклами ВТП «Модниця» дозволить отримати щорічно додаткової виручки від реалізації товарів на суму 237 тис. грн.

Досить ефективним засобом просування швейних виробів є налагодження зв'язків з громадськістю (PR). Такі зв'язки мають пряме відношення до формування репутації швейного підприємства, його іміджу, суспільної думки про виробника. Створення позитивного образу соціально відповідального підприємства та його торгової марки є основною метою PR як комплексу скоординованих комунікацій. Сьогодні, на жаль, добра (якщо можна так стверджувати) нагода кожному виробникові, швейному й поготів, зарекомендувати себе як відповідальний волонтер, меценат, благодійник, спонсор ЗУС, помічник тимчасово переміщеним особам та ін.

Також PR передбачає налагодження взаєморозуміння і доброзичливості між підприємствами та владними органами, громадським сектором, які ґрунтуються на достовірній інформації про підприємство, його продукцію, напрямки розвитку, внесок у розвиток територіальної громади, його участь у збереженні довкілля та ін. Така діяльність не вимагає значних витрат і її результати не можуть бути одразу оцінені у вартісному виразі, але однозначно сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства та його економічній стійкості.

Стимулювання збуту є частиною маркетингової діяльності підприємства для забезпечення росту продажів і реалізується у формі проведення короткотермінових акцій, презентацій, дегустацій, заохочення купівлі або

продажу товару. На практиці стимулювання збуту може набирати вигляду прямого заохочення покупців придбати товар шляхом надання подарунків, розіграшу призів, участі у лотереї та ін. ВТП «Модниця» не використовує засобів стимулювання збуту на даному етапі своєї діяльності. Хоча, на нашу думку, можливим могло би бути заохочення до придбання оптових партій нових моделей жіночого одягу за схемою на зразок «кожен двадцятий вирів – безкоштовно» або щось подібне.

Особистий (персональний) продаж є засобом просування товару, що передбачає особистий контакт продавця і покупця, вербальну взаємодію з ним. В процесі такої взаємодії характеризуються споживчі властивості товару, на основі отриманої від продавця інформації покупець приймає рішення про можливість його придбання. На відміну від реклами цей засіб просування товару реалізується у формі діалогу, а не монологу.

Інтернет-маркетинг як засіб просування товарі на ринку є сучасним видом маркетингу. Він складається з традиційних елементів маркетингового ланцюга – товару, розподілу, просування, маркетингових досліджень, які реалізуються різними засобами Інтернет-мережі у дистанційному режимі. Завдяки цьому забезпечується можливість зменшення тривалості, вартості та якості виконання всіх маркетингових процесів. Інтернет-маркетинг включає маркетингові дослідження, товарну політику, політику ціноутворення, розподілу та комунікацій. Інтернет-маркетинг для ВТП «Модниця» є перспективним напрямком просування швейних виробів на ринку шляхом проведення інтернет-опитування потенційних покупців на сайті виробника, тобто проведення первинних маркетингових досліджень. Це питання заслуговує на увагу з боку власників та керівника підприємства.

Висновки до розділу 3

У заключному розділі кваліфікаційної роботи ми дослідили питання необхідності формування стратегії розвитку підприємства як засобу забезпечення його економічної стійкості та шляхів удосконалення засобів просування товарів на ринку.

Потреба у формуванні стратегії розвитку ВТП «Модниця» продиктована тим, що для забезпечення економічної стійкості підприємства у стратегічній перспективі необхідно, окрім орієнтування у поточному стані ринкового середовища, вибудовувати стратегічні напрямки розвитку з метою убезпечення від ймовірних ризиків у майбутньому.

Дослідили види стратегій залежно від рівнів стратегічного управління для багатогалузевих та одногалузевих підприємств, вияснили, що для ВТП «Модниця» актуальними є два види стратегій: функціональна та операційна. Детально охарактеризували їх. Нами сформульовані функціональні стратегії для двох напрямків діяльності підприємства: виробництва і торгівлі. Розкриті суть операційної стратегії, її значення.

Проаналізовані питання важливості стратегічного планування та його відсутність на ВТП «Модниця», запропоновано професійно підходити до такого планування. Це стосується формування виробничої програми підприємства. На нашу думку, при формуванні виробничої програми ВТП «Модниця» доцільно скористатись *ABC*-аналізом для виявлення напрямків її оптимізації. Проведений *ABC*-аналіз дозволив запропонувати зміну структури товарних ліній підприємства. Також важливою є пропозиція ввести в розмірну сітку кожної товарної лінії товари розмірної групи *XL+*.

Досліджені питання сутності просування товарів як комплексу дій та засобів передачі інформації про товар на ринок, формуючи при цьому ринкові споживчі потреби. Головна мета просування товару – стимулювання попиту на товар. Визначені завдання процесу просування товарів як складового елементу маркетингової політики підприємства.

Просування товару реалізується за допомогою маркетингових комунікацій, основними з яких є реклама, PR, стимулювання збуту, особистий (персональний) продаж, інтернет-маркетинг.

Найбільш відомим широкому колу споживачів методом маркетингових комунікацій є реклама. ВТП «Модниця» використовує у своїй діяльності лише окремі елементи реклами – фірмову упаковку з товарним знаком «Модниця», спеціальні банери з рекламою під час виставок-ярмарків, вивіски на магазинах.

Вважаємо, що підприємству необхідно звернути увагу на активізацію рекламної діяльності з метою просування своїх моделей одягу. Тому нами запропоноване використання рекламних відеороликів з їх трансляванням на моніторах великих торговельних центрів, біля входу до кожного з магазинів «Модниця», обґрунтована ефективність відеореклами, проведені розрахунки збільшення щорічної виручки від реалізації товарів підприємства на суму 237 тис. грн.

Запропоновано активізувати PR для формування позитивної репутації ВТП «Модниця», така діяльність не вимагає значних витрат, але однозначно сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства та його економічній стійкості.

Також проаналізовані інші засоби просування товарів на ринку, зокрема, стимулювання збуту, особистий продаж, Інтернет-маркетинг. ВТП «Модниця» не використовує засобів стимулювання збуту на даному етапі своєї діяльності, а Інтернет-маркетинг для підприємства є перспективним напрямком просування швейних виробів на ринку.

Сформульовані нами пропозиції сприятимуть підвищенню стабільності досліджуваного швейного підприємства у стратегічній перспективі, засоби просування товарів позитивно впливатимуть на збільшення обсягів продажу, що, у підсумку, сприяє зростанню економічної стійкості ВТП «Модниця».

ВИСНОВКИ

В процесі виконання кваліфікаційної роботи її мета досягнута, завдання виконані. В теоретичному розділі нами досліджені питання ролі малого бізнесу у розвитку економіки країни, сутність економічної стійкості, її складові та чинники впливу на неї, а також важливість забезпечення економічної стійкості суб'єктів малого підприємництва в умовах воєнних дій в Україні.

Важлива роль малого бізнесу в економіці країни обумовлена виконуваними ним функціями у формуванні суспільно-економічних відносин в державі. Мале підприємництво є основою формування вільного конкурентного ринкового середовища, а його швидка реакція на зміну ринкової кон'юнктури, на зміну споживчих запитів, технологій, використовуваних ресурсів забезпечує ринковій економіці помітної гнучкості. Суб'єкти малого підприємництва є одними з найбільших «донорів» в процесі створення нових робочих місць, є основою формування середнього класу в будь-якій державі.

Малий бізнес є основою розвитку країни як найбільш динамічна, наймасовіша та найбільш гнучка форма економічного життя. У сфері малого

підприємництва України станом на кінець 2021 року працювало 4,3 млн. осіб. Підприємства малого бізнесу та фізичні особи-підприємців реалізували продукції у цьому ж році на суму 3949,4 млн. грн.

Питома вага зайнятих у малому бізнесі України становила 48,4% у 2021 році, він забезпечує чверть загального обсягу реалізації продукції, спостерігається тенденція до зростання цієї частки, причому за рахунок працівників у бізнесі фізичних осіб-підприємців.

Нами досліджено, що об'єктивною є нестійкість та вразливість малого бізнесу до негативних впливів внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування. Досліджені причини такого становища, які криються у менш сприятливих для малих підприємств та підприємців порівняно з великими фірмами умовами господарювання; функціонуванні, в основному, на місцевих або регіональних ринках, які характеризуються високим ступенем невизначеності та стихійності; невеликих обсягів випуску продукції, обмежених ресурсах та фінансових можливостях.

Дослідження різні погляди на тлумачення сутності поняття «економічна стійкість». Сьогодні серед науковців не існує єдиного підходу, питання залишається дискусійним. Нами запропоноване власне трактування цього поняття: економічна стійкість підприємства є комплексним поняттям і характеризує його стан по відношенню до зовнішніх впливів, який може коливатись від вкрай нестійкого до відносно стабільного: чим меншою є амплітуда відхилення підприємства від стабільного стану, тим більшою є його економічна стійкість.

Проаналізовані основні чинники, які обумовлюють стійкість суб'єктів малого підприємництва, запропонована їх класифікація, яка дозволяє чітко виокремити ті чинники, які лежать у площині внутрішнього та зовнішнього середовища малого підприємства, а також ідентифікувати природу їх походження.

Досліджено, що економічна стійкість за сутністю є складним і багатогранним поняттям, тому нами охарактеризовані її найважливіші складові

– виробнича, фінансова, інвестиційна, маркетингова, кадрова, управлінська, комунікаційна, техніко-технологічна стійкість підприємства.

На основі проведених досліджень обґрунтовано гостроту питання забезпечення економічної стійкості підприємств в умовах воєнних дій в Україні. Це пояснюється вкрай складним економічним становищем в державі, руйнацією близько 40% її економіки. Значна частка підприємств припинили своє існування через руйнування їх фізичних активів.

Забезпечити економічну стійкість підприємств в умовах воєнного стану досить важко, що обумовлено критичним порушенням стану рівноваги господарюючих суб'єктів через вплив зовнішніх чинників. Разом з тим, питання забезпечення економічної стійкості підприємств малого бізнесу в умовах війни є важливими та актуальними. Без забезпечення економічної стійкості будь-якому підприємству, насамперед, малому, загрожує економічний крах.

Досліджено, що дієвим важелем забезпечення економічної стійкості малих підприємств є перегляд постачальників на фоні руйнування логістичних зв'язків, пошук нових джерел постачання ресурсів, релокація підприємств із зон бойових дій сприяє відновленню їх роботи, пошук з числа внутрішньо переміщених осіб необхідної робочої сили, її професійну підготовку на виробництві та посилення свого кадрового потенціалу.

В процесі забезпечення хоча б мінімальної стабілізації економічного життя та економічної стійкості підприємств малого бізнесу в умовах війни особлива роль належить державі, її поступ назустріч малому підприємництву, яка уже робить перші кроки щодо сприяння розвитку бізнесу, у тому числі, малого.

У другому розділі кваліфікаційної роботи ми проаналізували ринок жіночого одягу в Україні, чинники впливу на нього, а також місцевий ринок жіночого одягу як середовище економічної стійкості ВТП «Модниця», дали оцінку складовим елементам економічної стійкості підприємства.

Виробництво одягу в Україні є прерогативою малого і середнього бізнесу.

Починаючи з 2014 року виробництво одягу в Україні постійно збільшувалось, річний обсяг виробництва сягає 10 млрд. грн. Проаналізована структура ринку жіночого одягу в Україні, виділені чинники впливу на нього (попит, соціально-демографічний склад населення, культура, мода, засилля закордонних виробників та ін.). Особливістю попиту на жіночий одяг є його низька еластичність.

Ринок жіночого одягу зазнав серйозних змін з початку війни в Україні через переорієнтацію частини швейних підприємств на військовий асортимент, зміну споживчих пріоритетів, рівня доходів населення. Загальною тенденцією ринку є збільшення присутності на ньому українських виробників, зростання рівня конкуренції, активний розвиток *on-line* торгівлі.

Аналіз місцевого ринку жіночого одягу показав, що питома вага виробництва «Модниці» становить 13% (у лідера ринку «Мода-Текс» 14%), що підтверджує достатню ринкову стійкість підприємства. Визначені основні конкуренти підприємства. «Модниця» є лідером на ринку за обсягами продажу жіночого одягу власного пошиття через мережу власних фірмових магазинів. Також підприємство має свій Інтернет-магазин, через який реалізує значні обсяги продукції.

Нами досліджено, що умовою стійкості виробничо-торговельного підприємства є його асортимент. Сьогодні підприємство виготовляє та реалізує 16 товарних ліній жіночого одягу, загальна кількість швейних артикулів у 2022 році складала 151 найменування. Виявлено, що економічну стійкість підприємства забезпечують товарні лінії зі стабільним тривалим попитом.

Підприємство об'єднує швейний цех у Тернополі та торговельну мережу у Тернополі (3 магазини та 2 торгових точки на ринках) та Львові (4 магазини). Підприємство активно продає великі оптові партії одягу торговим фірмам завдяки постійній участі виробника у республіканських та регіональних виставках-ярмарках. Доведена маркетингова стійкість підприємства, але обґрунтована доцільність використання реклами та інших засобів маркетинг-міксу для забезпечення економічної стійкості у стратегічній перспективі.

Проаналізовані елементи виробничої стійкості «Модниці» (торгові площі, обладнання швейного цеху (29 од.) та фірмових магазинів, транспорт); виробнича стійкість є задовільною.

Кадрова стійкість ВТП «Модниця» забезпечується висококваліфікованим персоналом з відповідними навиками і досвідом роботи. На підприємстві працюють 42 висококваліфіковані працівники, здатні забезпечити економічну стійкість підприємства, але потребує удосконалення система стимулювання продавців з метою посилення їх зацікавленості у збільшенні обсягів продажу.

Для оцінки фінансової стійкості нами наведені основні показники функціонування ВТП «Модниця». Обсяг реалізації продукції у 2021 році склав 9,8 млн. грн. На сьогоднішній день ВТП «Модниця» є фінансово стійким, нарощує обсяги реалізації продукції, працює прибутково та рентабельно.

Заключний розділ кваліфікаційної роботи – це дослідження питання необхідності формування стратегії розвитку підприємства як засобу забезпечення його економічної стійкості та шляхів удосконалення засобів просування товарів на ринку.

Потреба у формуванні стратегії розвитку ВТП «Модниця» продиктована тим, що для забезпечення економічної стійкості підприємства у стратегічній перспективі необхідно вибудовувати стратегічні напрямки розвитку з метою убезпечення від ймовірних ризиків у майбутньому.

Ми дослідили види стратегій залежно від рівнів стратегічного управління для багатогалузевих та одногалузевих підприємств, вияснили, що для ВТП «Модниця» актуальними є два види стратегій: функціональна та операційна. Детально охарактеризували їх. Нами сформульовані функціональні стратегії для двох напрямків діяльності підприємства: виробництва і торгівлі. Розкрита суть операційної стратегії, її значення.

Проаналізовані питання важливості стратегічного планування та його відсутність на ВТП «Модниця», запропоновано професійно підходити до такого планування. Це стосується формування виробничої програми підприємства. На

нашу думку, при формуванні виробничої програми ВТП «Модниця» доцільно скористатись *ABC*-аналізом для виявлення напрямків її оптимізації. Проведений *ABC*-аналіз дозволив запропонувати зміну структури товарних ліній підприємства. Також важливою є пропозиція ввести в розмірну сітку кожної товарної лінії товари розмірної групи *XL+*.

Досліджені питання сутності просування товарів як комплексу дій та засобів передачі інформації про товар на ринок, формуючи при цьому ринкові споживчі потреби. Головна мета просування товару – стимулювання попиту на товар. Визначені завдання процесу просування товарів як складового елементу маркетингової політики підприємства.

Просування товару реалізується за допомогою маркетингових комунікацій, основними з яких є реклама, PR, стимулювання збуту, особистий (персональний) продаж, інтернет-маркетинг.

Найбільш відомим широкому колу споживачів методом маркетингових комунікацій є реклама. ВТП «Модниця» використовує у своїй діяльності лише окремі елементи реклами – фірмову упаковку з товарним знаком «Модниця», спеціальні банери з рекламою під час виставок-ярмарків, вивіски на магазинах.

Вважаємо, що підприємству необхідно звернути увагу на активізацію рекламної діяльності з метою просування своїх моделей одягу. Тому нами запропоноване використання рекламних відеороликів з їх трансляванням на моніторах великих торговельних центрів, біля входу до кожного з магазинів «Модниця», обґрунтована ефективність відеореклами, проведені розрахунки збільшення щорічної виручки від реалізації товарів підприємства на суму 237 тис. грн.

Запропоновано активізувати PR для формування позитивної репутації ВТП «Модниця», така діяльність не вимагає значних витрат, але однозначно сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства та його економічній стійкості.

Також проаналізовані інші засоби просування товарів на ринку, зокрема, стимулювання збуту, особистий продаж, Інтернет-маркетинг. ВТП «Модниця»

не використовує засобів стимулювання збуту на даному етапі своєї діяльності, а Інтернет-маркетинг для підприємства є перспективним напрямком просування швейних виробів на ринку.

Результати дослідження та пропозиції можуть мати практичне використання в процесі функціонування ВТП «Модниця» з метою посилення його економічної стійкості та підвищення ефективності роботи.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анохин С.Н. Основы экономической устойчивости промышленных предприятий в рыночной экономике. Саратов, 2000. 44 с.
2. Антохова І.М., Биндю В.А. Фінансове забезпечення діяльності малих підприємств. Фінансові інструменти сталого розвитку економіки: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції (20 березня 2018 р.). Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2018. С.180-182. URL: <http://econom.chnu.edu.ua>
3. Ареф'єва О.В., Городинська Д. М. Управління економічною стійкістю підприємств: монографія. Київ: Європейський університет, 2011. 229 с.
4. Бараненко С., Шеметов В. Стратегическая устойчивость предприятия. М.: 2004. 493 с.
5. Беленцов В.Н., Рытова Н.А. Способ оценки финансовой устойчивости предприятия на основе данных бухгалтерской отчетности. Экономика строительства и городского хозяйства. 2019. Т.15. №1. С.13-22. URL:

http://www.donnasa.ru/publish_house/journals/esgh/2019-1/02_belentsov_rytova.pdf

6. Бойчик І.М. Підприємництво в умовах війни: стан і можливості. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів: Тернопіль. 26-28 травня 2022 р. С.15-20.
7. Брянцева И.В. Управление экономической устойчивостью строительного предприятия. *Экономика строительства*. 2003. №12. С.27-33.
8. Бутинець Ф.Ф., Худолій В.Ю. Діагностика економічної стійкості стану промислових підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 12. С.603-607. URL: <http://global-national.in.ua/archive/12-2016/127.pdf>
9. Верховій А. Забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах воєнного стану. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів: Тернопіль. 26-28 травня 2022 р. С.24-26.
10. Верховій А. Основні чинники впливу на ринок жіночого одягу в Україні. Матеріали VII Науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі (21 жовтня 2022 р., м.Тернопіль, ЗУНУ).
11. Відродження українського бізнесу в умовах війни: аналітика за 2 місяці. URL:<https://business.dii.gov.ua/cases/novini/vidrozdzenna-ukrainskogo-biznesu-v-umovah-vijni-analitika-za-2-misaci>
12. Герєга О.В. Економічна стійкість підприємства та шляхи її реалізації. *Інноваційна економіка*. 2013. № 5(43). С.57-59.
13. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року. №436-IV URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

14. Дерев'яно Д.В. Економічна стійкість підприємств: інтегральні підходи до оцінювання. Економіка: зб. наук. праць. Уманський національний університет садівництва. 2010. Вип. №72. Ч.2. С.68-80.
15. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Харків, 2020. 340 с. URL: <https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-2020.pdf>
16. Дуброва Н.П., Лавриш К.О., Ткаченко І.В. Зміцнення фінансової стійкості підприємства шляхом підвищення прибутковості. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 2(2). С.89-92. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_2\(2\)_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_2(2)_20).
17. Духновська Л.М., Саухіна О.В. Процес просування інноваційної продукції на ринок. *Вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського*. 2016. Вип. 11. С.14-16.
18. Економіка України під час війни. URL: <https://ces.org.ua/economy-in-war-times>
19. Закорко П.П., Бреус В.С. Оцінка економічної стійкості підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип.17. С.464-467. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/76.pdf
20. Золотов А.А. Оценка устойчивости функционирования и развития предприятий нефтегазовой промышленности. Автореф. на соиск. уч. ст. канд. экон. наук. Пермь, 2003. 25с.
21. Зось-Кіор М.В., Германенко О.М., Собакар Д.Т. Сучасні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 6 (11). С. 174-180. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/33.pdf
22. Іванов В.Л. Управління економічною стійкістю промислових підприємств (на прикладі підприємств машинобудівного комплексу). Луганськ, 2005. 266 с.

23. Іванова О., Жуков П.П. Організаційно-економічна стійкість підприємства в умовах ринку. *Коммунальное хозяйство городов*. К., 2004. Вып.56: Сер.: Экономические науки. С.335-340.
24. Іщук С.О., Созанський Л.Й. Проблеми та особливості розвитку легкої промисловості в Україні: статистичний порівняльний аналіз із країнами Євросоюзу. *Статистика України*. 2020. №1. С.42-50. URL: <file:///C:/Users/irabo/AppData/Local/Temp/282-Article%20Text-508-1-10-20200515.pdf>
25. Калініченко Л.Л., Шуміло О.С., Кулімякін Я.Ю. Кадрова складова економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі. *Проблеми економіки*. 2020. №1 (43). С.138-143.URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/32738/1/>
26. Ківер А.В., Крайнюченко О.Ф. Економічна стійкість підприємства як основа забезпечення його конкурентоспроможності. 2020. URL: http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/31563/1/Tesis_2020_Kyver_Krain.pdf
27. Кобець С.П. Методичний підхід до оцінювання економічної стійкості підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 3. С. 307- 311. URL: <http://global-national.in.ua>
28. Колесніков А.П. Засади механізму забезпечення стійкого розвитку підприємств. *Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2013. № 3[41]. С.97-100.
29. Котенко С.І., Педченко Н.С. Управління конкурентоспроможністю як елемент стратегічного розвитку підприємства. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2018. №3. С. 54-58. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/76981/1/Kotenko_Pedchenko_visnyk.fem.pdf;jsessionid=ABF3875CFE961B7F34B4BFCFE98DF85D
30. Коцко Т.А., Галузінська А.В. Економічна стійкість підприємства як фундаментальна передумова забезпечення його конкурентоспроможного

- розвитку. Збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, Інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». м.Київ, 22 квітня 2021 року. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230474>
31. Кравченко М.О. Економічна етимологія стійкості. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип.№1(57). С.78-84. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_57_2017_ukr/13.pdf
32. Крикавський Є.В., Кузьо Н.Є., Косар Н.С. Дослідження конкурентоспроможності мережних підприємств роздрібної торгівлі України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. №5. С. 151-156. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/32-18.pdf>
33. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. К., 2001. 580 с.
34. Ливч Д. Нове обличчя українського підприємництва. Як війна вплинула на малий та середній бізнес у різних регіонах України? *Економічна правда*. 29 серпня 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/08/29/690937/>
35. Люшенко О.І. Теоретичні засади економічної стійкості підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2018. № 43. С.151-161. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/26803/sedu_43_14.pdf?sequence=1&isAllowed=y
36. Миколайчук І.П. Формування механізму економічної стійкості підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 3. С.106-110.
37. Міщенко А.П. Стратегічне управління Стратегічне управління: навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2004. 336с.
38. Міщук Є.В. Дослідження економічної стійкості та економічної безпеки підприємства в умовах багатоваріантності зовнішнього і внутрішнього середовищ. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Том 29 (68).

- № 5. С.67-71. URL: http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_5/18.pdf
39. Мушнікова С.А. Теоретико-методичний базис управління безпекою розвитку підприємства *Проблеми економіки*. 2020. №1 (43). С.159-165. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/32738/1/>
40. Наконечна О.С. Методичні підходи до оцінювання економічної стійкості промислових підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. №6. С.47-53.
41. Наталі Чуловська. 5 українських мас-маркет брендів. Українська відповідь H&M і ZARA. 17 серпня 2017 року. URL: <https://www.the-village.com.ua/village/service-shopping/style-things/261403-ukrayinski-mas-market-brendi>
42. Наумова Е.А. Сутність та сучасні методи просування продукції в системі маркетингу. *Вісник університету «КРОК»*. 2017. Вип.46. С.147-153. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/598593.pdf>
43. Носаченко О.А. Інтегральна економічна стійкість підприємств харчової промисловості у конкурентному середовищі та показники її оцінювання. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2020. №12 (44), 2 т. С.71-76. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16123589515771.pdf>
44. Огляд ринку текстилю в Україні 2020-2021. URL: <https://grandtextile.com.ua/novosti/obzor-rynka-tekstilya-v-ukraine-2020-2021/>
45. Офіційний сайт Держстату України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
46. Пастухова В.В., Бичков О.О. Забезпечення стійкого розвитку підприємства на засадах відповідального управління. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2013. № 3. С.62-67.
47. Полковниченко С.О., Коровінченко М.С. Оцінка сучасного стану розвитку ринку одягу в Україні. *Ефективна економіка*. 2021. №6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/87.pdf

48. Пономаренко Т.В. Оцінювання економічної стійкості підприємства на основі вартісного аналізу. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопільський національний економічний університет. 2016. Том 24. № 2. С.106-113. URL: <file:///C:/Users/irabo/Downloads/1128-5570-1-PB.pdf>
49. Радченко О.П., Вигоняйло А.С. Управління конкурентоспроможністю підприємства в ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2018. №6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/40.pdf
50. Рачинський О.В. Дефініція наукових поглядів щодо поняття «фінансова стійкість підприємства». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. №2. С.220-223. URL: <http://elar.khmnpu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8020/1/17.pdf>
51. Ровенська В.В., Буркацький Ю.Ю. Аналіз сучасного стану розвитку торгівельної галузі України. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2(56). С.145-150. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/158410>
52. Романова А.И. Экономическая устойчивость производственного предприятия. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-ustoychivost-predpriyatiya-kak-element-sistemy-protssessa-obespecheniya-kachestva-produktsii/viewer>
53. Савицька О.М., Лізягіна Д.С. Передумови формування стратегії маркетингових комунікацій на засадах системного підходу оцінювання рівня конкурентоспроможності та стану ресурсного забезпечення підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5378>.
54. Савченко М. Розвиток категоріального базису «економічна стійкість». *Галицький вісник*. 2019. № 2(12). С. 5-17. URL: <https://r.donnu.edu.ua/bitstream.pdf>
55. Салькова І.Ю., Санцевич В.О. Економічна сутність фінансової стійкості підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип.16. С.790-794. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/120.pdf

56. Семененко О.В. Передумови економічної стійкості підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопільський національний економічний університет. 2014. Том 18. № 2. С.221-227. URL: <file:///C:/Users/irabo/Downloads/622-3399-1-PB.pdf>
57. Сергійчук С.І., Іщенко О.А., Дубинська І.І. Стан та перспективи розвитку малих та середніх підприємств у легкій промисловості України. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 54. С.60-67. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/54_2020/11.pdf
58. Сімах Ю.А. Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» URL: [www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum / VMSU/ 2007-01/07suapkr.htm](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/VMSU/2007-01/07suapkr.htm)
59. Скриньковський Р.М., Максимчук Я.С., Харук К.Б. Діагностика економічної стійкості підприємства і роль інформації та комунікації в контексті стійкості динамічної рівноваги, функціонування і розвитку. *Проблеми економіки*. 2015. № 3. С.16-168. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2015-3_0-pages-162_168.pdf
60. Собко О.М., Бойчик І.М., Крисоватий І.А. Розвиток інтелектуального капіталу та управління інноваційними проектами в торгівлі. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 2. С.15
61. Сосновська О.О. Методологічний базис управління економічною безпекою підприємства. *Проблеми економіки*. 2020. №1 (43). С.190-197. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/32738/1/>
62. Статистичні матеріали діяльності ТМ «Модниця».
63. Стегней М.І., Бошинда І.М. Сучасний стан малого бізнесу: європейський досвід, національні реалії та регіональні особливості. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 16. С.495-499. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/75.pdf

64. Стрішенець О. Аналітичний огляд фінансової стійкості підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2018. Р. 3. С.58-65.
65. Слущкий Б. Бізнес в умовах війни: що заважає підприємцям працювати. ІА «Уніан». 18 червня 2022 року. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/stalo-vidomo-yak-ukrajinskiy-biznes-ogovtuyetsya-vid-pershogo-shoku-viyni-novini-ukrajina-11874339.html>
66. Ткаченко С.М. Сутність економічної стійкості підприємств та її складові. *Ефективна економіка*. 2011. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1350>
67. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: ученик для вузов. М., 1998. 576 с.
68. Тульчинська С.О., Кириченко С.О., Аларіки С.Н. Фінансова стійкість як складова економічної ефективності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com>.
69. Фещур Р.В., Баранівська Х.С. Економічна стійкість підприємства – становлення понятійного базису. *Проблеми економіки та управління. Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. №684. С.284-290. URL: ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/18804/1/59-284-290.pdf
70. Фоминичева А.А. Маркетинг в индустрии моды: возможности и тенденции его развития. *Практический маркетинг*. 2012. №8 (186). С.17-22. URL: https://www.bci-marketing.ru/2012/pm12_08.pdf
71. Харитоновна О.С. Економічна стійкість підприємства як основа забезпечення його конкурентоспроможності: автореф. дис....канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Луганськ, 2008. 18 с.
72. Хейвуд Дж. Аутсорсинг в поисках конкурентных преимуществ. М.: Вільямс, 2002.

73. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип.51. С. 246-248. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/51_2020/41.pdf
74. Цямрюк, Ю.С. Зміст економічної стійкості підприємства та методи її аналізу. URL: http://sui.ai.edu.ua/projects/icmiu-iep/download/conference-2009-section-2-1-tsyamryuk_yus-report.doc
75. Шинкаренко В.Г. Обоснование принципів управління конкурентоспособностью предприятия. *Економіка транспортного комплексу*. 2018. Вип.32. С.5-16. URL: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/152323/151438>
76. Штука Ната. Перекроїти все. FORBES. 13 квітня 2022 року. URL: <https://forbes.ua/inside/perekroit-vse-viyna-zruynuvala-ponad-polovinu-shveynogo-biznesu-ukraini-yak-vin-namagaetsya-postati-z-popelu-13042022-5415>
77. Яковенко С.Л., Власенко Т.Ю. Ефективне управління економічною стійкістю підприємства - запорука успішного бізнесу. *Регіональна економіка та управління*. 2018. №2(20). С.102-105. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/646540.pdf>
78. Ячменьова В.М. Забезпечення стійкості діяльності промислових підприємств: автореф. дис....докт. екон. наук: спец. 08.00.04. Луганськ, 2008. 32 с.
79. Ячменьова В.М. Ідентифікація стійкості діяльності промислових підприємств: монографія. Сімферополь, 2007. 384 с.
80. <https://eba.com.ua/rau-awards-2021-krashhi-ritejlery-trts-ta-internet-magazynu-ukrayiny/>
81. <https://grandtextile.com.ua/novosti/obzor-rynka-tekstilya-v-ukraine-2020-2021/>
82. <https://modnica-ua.com.ua/>
83. <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-odezhdy-i-franshiz-odezhdy-v-ukraine-2019-god>

84. <https://vctr.media/ua/sami-veluki-magaziki-48196/>
85. <https://rau.ua/novyni/top-10-fashion-brendiv-svitu/>
86. <https://life.liga.net/porady/cards/podderjivay-svoe-10-ukrainskih-brendov-jenskoy-odejdy-tseny-razmernaya-setka-dostavka>

ДОДАТКИ